三十六计心理博弈术

SANSHILIUJI XINLI BOYISHU

三十六计心理博弈术，用智慧改变生活

当博弈学遇到心理学，你不难发现它是如此地妙趣横生

用《三十六计》解读人与人之间的心理博弈，你更会发现简直妙不可言。

《三十六计》不仅是一部兵书，更是一部美妙绝伦的心理博弈教材。

江上渔者◎著

中國華僑出版社



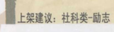
博弈论告诉我们如何在复杂的对局中采取最佳的策略而成为胜者，心理学告诉我们如何调节自己的心理，如何掌控他人的心理，从而为自己获得最大的收益。而当博弈学、心理学遇到被誉为“益智之荟萃，谋略之大成”的《三十六计》时，它们则更是相映成趣。

六六三十六，数中有术，术中有数。阴阳燮理，机在其中。机不可设，设则不中。

——《三十六计》

总有一卷书让你爱不释手，如沐阳光；总有一个智慧故事慰藉你的心灵，激励你的成功潜能；总有一种思维方式让你改变人生，成就辉煌。

上架建议：社科类-励志



ISBN 978-7-5113-0351-6



责任编辑：崔卓力
封面设计：

定价：28.80元



三十六计

心理

博弈术

江上渔者◎著

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

三十六计心理博弈术 / 江上渔者著. —北京:中国华侨出版社,2010.4

ISBN 978-7-5113-0351-6

Ⅰ.三… Ⅱ.江… Ⅲ.①兵法—中国—古代②三十六计—研究 Ⅳ.E892.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 054790 号

● 三十六计心理博弈术

作　　者 / 江上渔者
责任编辑 / 崔卓力
装帧设计 / 宇鸿堂
版式设计 / 岳春河
责任校对 / 胡首一
经　　销 / 全国新华书店
开　　本 / 787×1092 毫米　1/16　印张 /16.5　字数 /226 千字
印　　刷 / 廊坊市华北石油华星印务有限公司
版　　次 / 2010 年 5 月第 1 版　2010 年 5 月第 1 次印刷
书　　号 / ISBN 978-7-5113-0351-6
定　　价 / 28.80 元

中国华侨出版社　北京市安定路 20 号院 3 号楼　邮编:100029
法律顾问:陈鹰律师事务所
编辑部:(010) 64443056　64443979
发行部:(010) 64443051　传真:(010) 64439708
网　址:www.oveaschin.com
e-mail : oveaschin@sina.com

前言

提到“心理博弈”，很多读者会觉得一头雾水，可能首先会想到博弈学那宛如天书的公式与图表，心理学那晦涩难懂的概念和术语。一个个复杂的理论模型，一种种与生活毫不沾边的理性假定，一个个把你绕到云里雾里的实验……再加上满目“之乎者也”的《三十六计》，足以让你对这本书望而生畏、兴味索然了。

如果你的看法果真如此，那么我可负责任地告诉你：你错了！实际上，博弈论告诉我们如何在复杂的对局中采取最佳的策略而成为胜者，而心理学告诉我们如何调节自己的心理，如何掌控他人的心理，从而为自己获得最大的收益。而当博弈学、心理学遇到被誉为“益智之荟萃，谋略之大成”的《三十六计》时，它们则更是相映成趣。

不信吗？先让我们来看一则历史故事。

安史之乱中，唐朝叛将令狐潮围攻雍丘城，雍丘城守将张巡命士兵扎1000个草人，披上黑色衣服，夜里用绳子缒下城去。令狐潮的士兵争先恐后地朝草人射箭，张巡一夜之间得到几十万支箭。以后，张巡夜里再把人缒下城去，令狐潮的士兵看看好笑，以为又是草人，并不防备。于是，张巡选派500名敢死队员，连夜缒下城去，攻击令狐潮的军营，烧毁营帐，把令狐潮的部队追杀到十多里之外去了。

故事来自《三十六计》中的第七计“无中生有”，这一计的精髓就是真真假假，虚虚实实，真中有假，假中有真，虚实互变，扰乱对方，使之判断失误，做出错误的决策。而在博弈论中，也有类似的问题，比如著名的“警察与小偷博弈”。这个博弈模型说的是某个小镇上只有一名警察，也只有一个小偷。警察负责整个镇子的治安，而小偷则专在这个镇子里盗窃。小镇的一头有一家酒店，另一头有一家银行。因为分身乏术，警察一次只能在一个地方巡逻；而小偷也只能去一个地方。若警察选择了小偷偷盗的地方巡逻，就能把小偷抓住；而如果小偷选择了没有警察巡逻的地方偷盗，就能够偷窃成功。警察怎么巡逻才能使效果最好呢？

我们考察这个例子，会发现它与三十六计里面无中生有这一计所举的张巡智斗令狐潮的例子有异曲同工之处。令狐潮无法判断哪次张巡从

城上缒下去的是真人，哪次缒下去的是草人，张巡同样无法判断他每次缒下人去令狐潮是否会确定地选择放箭；这正如同警察无法判断小偷会是去银行偷盗还是会对酒店偷盗，而小偷也无法判断警察会去哪个地方巡逻。

张巡、令狐潮，或者警察与小偷各自在博弈中所能选择的策略，在博弈论中被称为"混合策略"。在混合策略下，各方在做出决策时，不用刻意去想应该怎样解决问题。因为你不会知道对手会出其中的哪一个，无论你怎么想，都不会得到一个绝对的最优策略。也就是说，无论令狐潮是否会放箭，张巡最好的选择都是要不断地往城下缒人，如果缒的是真人而令狐潮恰好没有放箭，则可以乘机偷袭，如果令狐潮放箭了，则己方会损失一部分士兵；如果缒的是草人而令狐潮没有放箭，则双方都无损失，如果缒的是草人而令狐潮放箭了，则令狐潮会损失一些箭，而张巡则占到了便宜。而对于张巡而言，无论令狐潮是否放箭，他要赢得博弈，最好的选择是要不断地往城下缒人，至于哪次缒真人，哪次缒草人，没有一定之规，只能看运气。而对于令狐潮而言，无论张巡缒的是真人还是草人，他最好是选择放箭，因为这样虽然可能会损失一些箭，却可确保不被偷袭，以免造成更大的损失。

以上是从博弈学的角度来分析在博弈中双方各自所能采取的最佳策略。故事中的令狐潮之所以上当，则是心理学的原理起到了作用——对于常见的现象，人们不再怀疑。令狐潮发现张巡每次缒下来的都是草人，以为这次缒下来的一定还是草人，这就是定势思维在起作用，也就是说，对某一种特定的活动状态，它会使人以一种已有的固定的看法为根据去认识一个新的事物。说白了就是人们会受到经验的误导而做出错误的决策。

有意思吧？看到这里你还觉得博弈学、心理学、三十六计是那么高深莫测吗？其实，当博弈学遇到心理学，你不难发现它是如此的妙趣横生；而用《三十六计》中的策略来解读人与人之间的心理博弈，你更会发现简直妙不可言。因为《三十六计》不仅是一部兵书，更是一部美妙绝伦的心理博弈教材。

现在，就请读者朋友与我们共同领略三十六计心理博弈术的绝佳风景吧，相信你流连忘返。



第一章 囚徒困境——“迫使”他人与你合作的博弈策略

囚徒困境是由美国普林斯顿大学数学系教授阿尔伯特·塔克提出，它是博弈论中最常被研究的、也是20世纪最有影响力的博弈实例。囚徒困境通俗化的表达就是：“在一场博弈中，每个人都根据自己的利益做出决策，但最后的结果却是谁也捞不到好处。”

在囚徒困境的博弈中，背叛是参与者最好的选择。然而当你处于绝对劣势、只有借助其他人的帮助才能扭转局面，而其他人又不愿意出手相助时，你就可以给对方设置囚徒困境、为你们制造共同的敌人，从而“逼迫”他为了实现自己的利益而与你达成合作。《三十六计》中，趁火打劫、上屋抽梯、借刀杀人、远交近攻，都符合囚徒困境下所能采取的博弈策略。

第二章 智猪博弈——借用他人力量的博弈策略

大猪和小猪共同生活在一个猪圈里。猪圈很长，一边是踏板，

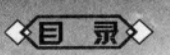
一边是食槽。只要一踏踏板，食物就会落入槽中。如果大猪跑去猪圈的一头踏踏板，等它回来时小猪已经把食物吃下许多；而如果小猪去踏踏板，等它回来时槽中食物更是所剩无几。大猪与小猪，谁更有动力踏踏板呢？

智猪博弈给我们如下启示：一是一件事，有时早做不如晚做，做不如不做；二是自己做不如让他人来做而自己坐享其成。《三十六计》中，借尸还魂、假道伐虢、树上开花等计谋都符合这一博弈原理。

第三章 混合策略——迷惑对手的心理博弈术

或许每个人都曾玩过“石头、剪刀、布”的游戏——石头可以磕破剪刀，剪刀可以剪布，而布又可以包起石头。在这个游戏中，你不会知道对手会出其中的哪一个，无论你怎么想，都不会得到一个最优策略——这种情形在博弈论中被称为“混合策略”。混合策略用于《三十六计》，就在于制造假象迷惑敌人，在虚虚实实中一击破敌。瞒天过海、声东击西、无中生有、抛砖引玉、李代桃僵等计策都是混合策略的体现。





第四章 斗鸡博弈——进退有度的博弈策略

斗鸡场上，两只好战的公鸡发生遭遇战。两只公鸡或进或退，如果一方退下来，而对方没有退下来，对方获得胜利，这只公鸡则很丢面子；如果对方也退下来双方则打个平手；如果自己没退下来，而对方退下来，自己则胜利，对方则失败；如果两只公鸡都前进，那么则两败俱伤。这就是斗鸡博弈，它是解析两个强者在对抗冲突的时候，如何能让自己占据优势，力争得到最大收益，确保损失最小的博弈策略。

《三十六计》证明，一味强行进攻并非赢得斗鸡博弈的唯一策略，有时妥协、迂回反而更有效。围魏救赵、调虎离山、以逸待劳、笑里藏刀等计谋很好地说明了这一点。

第五章 协和谬误——走出错误的博弈策略

某件事情在投入了一定成本、进行到一定程度而后发现不宜继续下去，却苦于各种原因而将错就错，欲罢不能，这种状况在博弈论上被称为“协和谬误”。坚持就是胜利吗？“不抛弃，不放弃”永远都正确吗？花很多钱买了一张票去欣赏音乐会，看了一半发现实在是不好看，你是应该继续看下去还是应该放弃？知道了协和谬误，你对如何



解答这些问题将有全新的认识——《三十六计》中有两个计策也告诉我们：半途而废有时也是明智的选择，不要将错误的事情进行到底。这两个计策就是——金蝉脱壳、走为上。

第六章 信息博弈——知己知彼的博弈策略

在一场博弈中，每个参与者掌握的信息量是不同的。博弈的一方对另一方的了解不充分，双方因此处于不平等地位，博弈论称之为“信息不对称”。拥有信息更多的一方在博弈中占尽优势，而拥有信息量少的一方处处被动。这也就是《孙子兵法》中所说的“知己知彼，百战不殆”。因此，赢得博弈的关键在于尽可能多地掌握信息，同时以虚假的信息干扰对手的判断，从而诱使其作出错误的决策。《三十六计》中的暗渡陈仓、打草惊蛇、假痴不颠、美人计、反间计、苦肉计等计谋都是利用信息优势赢得博弈的办法。

第七章 心理威慑——不战而屈人之兵的博弈策略

"敌人不投降，就叫它灭亡"，从博弈论来考察，这句话构成一种心理威慑；生活中我们常用的成语比如杀鸡儆猴、敲山镇虎等都是一种心理威慑。在对抗性的博弈中，有时无须直接出手打击对方，给其施加心理压力，把对抗的前景指给他看，能够起到"不战而屈人之兵"的功效；或者通过打击对方核心部位，就可摧毁对手的抵抗意志从而大获全胜。《三十六计》中的擒贼擒王、釜底抽薪、指桑骂槐等都是这一策略的集中体现。

第八章 蜈蚣博弈——根据预期结果制订行动方略的博弈策略

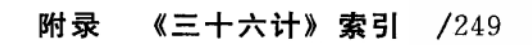
蜈蚣博弈的机理是以最终的根据给定的结果向前推理，一直推到目前所能采取的最优策略。用在《三十六计》中，就是给定一个预期想要达到的效果，根据这一结果来制定行动的策略。比如想要稳安地擒获对方，不如先"纵"一下；想要抓住对手，一定要先截断他的退路。总之，做事情不妨来个向前展望，向后推理。《三十六计》中的欲擒故纵、关门捉贼、连环计都可体现蜈蚣博弈的思路。

第九章 猎鹿博弈——合作双赢的博弈策略

合作的收益要大于单独行动的收益，但只有对收益进行公平分配时合作才有可能达成。英国政治家狄斯累利曾说道：没有永恒的朋友，也没有永恒的敌人，只有永恒的利益。合作中每个人的目的都是使自己的利益最大化，如何在合作中获取更多的利益，是猎鹿博弈所要解决的问题，而《三十六计》中的偷梁换柱、反客为主同样为解决这个问题提供了思路。

第十章 枪手博弈——后发制人的博弈策略

三个枪手对决，甲乙丙枪法优劣递减。最后的结局，将不取决于同时开枪还是先后开枪，最优良的枪手，最先倒下的概率将最高；而最蹩脚的枪手，存活的希望却最大。此博弈可以用来探讨竞争强者与弱者的各自生存之道，其中包括了韬光养晦、联弱抗强、坐山观虎斗、远离是非等博弈智慧。而《三十六计》的隔岸观火、混水摸鱼同样能够对其进行精妙的诠释。



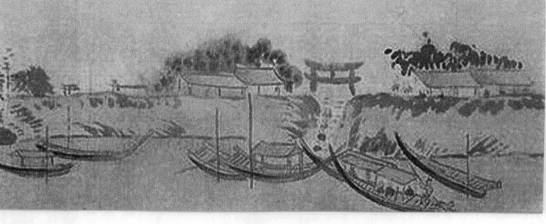


第一章

囚徒困境——“迫使”他人与你合作的博弈策略

囚徒困境是由美国普林斯顿大学数学系教授阿尔伯特 · 塔克提出，它是博弈论中最常被研究的、也是20世纪最有影响力的博弈实例。囚徒困境通俗化的表达就是：“在一场博弈中，每个人都根据自己的利益做出决策，但最后的结果却是谁也捞不到好处。”

在囚徒困境的博弈中，背叛是参与者最好的选择。然而当你处于绝对劣势、只有借助其他人的帮助才能扭转局面，而其他人又不愿意出手相助时，你就可以给对方设置囚徒困境、为你们制造共同的敌人，从而“逼迫”他为了实现自己的利益而与你达成合作。《三十六计》中，趁火打劫、上屋抽梯、借刀杀人、远交近攻，都符合囚徒困境下所能采取的博弈策略。



❖ 预备知识：认识囚徒困境

1950 年的一天，美国斯坦福大学客座教授、普林斯顿大学数学系主任阿尔伯特·塔克正在给一些心理学家做讲演，当时，他为了避免使用繁杂的数学手段而能更加形象地说明博弈的过程，便于无意中提出了“囚徒困境”的理论模型。

塔克以下面这则小故事作为开始：

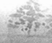
鲍勃和埃尔两个窃贼在偷盗地点附近被警察抓获，分别关押。每个窃贼必须选择是否供认并指证同伙。如果二人都不供认，将被指控非法携带武器，入狱 1 年。如果二人都供认并指证同伙，将入狱 10 年。如果一人供认，一人不供认，则鉴于供认者与警方合作的表现，无罪释放，其同伙将遭到严惩，判入狱 20 年。

我们用收益分析囚徒困境的情况（如下表）：

		埃尔	
		供认	不供认
鲍伯	供认	10 年，10 年	0 年，20 年
	不供认	20 年，0 年	1 年，1 年



收益可以这样解释：囚犯的战略是供认或不供认，每个囚犯选择其中一种战略。竖列代表埃尔的战略，横行代表鲍勃的战



略。矩阵中的每组数字是两个囚犯选择不同战略得到的相应结果，逗号左边的数字为鲍勃的收益，右边数字为埃尔的收益。以第一列为例，若两囚犯都认罪，都被判入狱 10 年；若埃尔认罪，鲍勃不认罪，鲍勃入狱 20 年，埃尔获释。

那么，到底应该如何解决这一博弈问题呢？如果二人都想入狱时间最短，什么样的战略才是理性的呢？埃尔可能作如下思考："有两种可能性会发生：鲍勃认罪或保持沉默。假定鲍勃认罪，则我不认罪将入狱 20 年，认罪将入狱 10 年，所以该情况下最佳的选择是认罪。相反，假定鲍勃不认罪，则我不认罪将入狱 1 年，认罪将获得自由，认罪还是最佳选择。总之，我应该认罪。"

同样，鲍勃也将按照相同的思维确定自己的行为选择，其结果是两人都认罪，被判入狱 10 年。然而，如果二人非理性行事，保持沉默，每人只会入狱 1 年。

由此可见，对于鲍伯来说，无论埃尔采取什么策略，他坦白总是对自己有利的，两相比较，坦白是他的优势策略；对于埃尔同样如此。因此，在这个博弈中，坦白是双方的优势策略，那么，抵赖就是劣势策略。

实际上，囚徒困境正是个人理性冲突与集体理性冲突的经典情形。正因为在囚徒困境中，每个人都根据自己的利益做出决策，但最后的结果却是谁也捞不到好处。这种情形在生活中也会遇到，比如排队购物时，如果大家都在排队而只有一个人挤上前去插队，他将得到好处；可是如果大家都蜂拥而上，将会出现混乱无序的局面，此时你只能跟着大家一起挤才有可能尽快买到你想要的东西，否则你将成为最后一个——也是最吃亏的一个。

因此，我们也不能说在名利场上，趋炎附势就是性格软弱而导致的惯性举止，实际上它是为了维护自身利益而进行的一种博弈选择。如果他们信守誓言，就肯定与升迁无缘；而背叛誓言，则有可能得到现实利益。因此，在没有良性竞争的机制下，背叛无疑是利益最大化的选择。因为如果自己坚守，而又没有一种机制能保证对方也同样坚守，那么坚守者就有可能成为被牺牲的傻瓜。学习囚徒困境的理论模型，并非鼓励人们背叛，而是让我们知道，在面临一个决策时，如果没有十全十美的办法，我们不妨权衡一下利弊，从而做到“两害相权取其轻”。

在一场囚徒困境的博弈中，要想赢得博弈，以下几点是必须把握的：

1. **使背叛的行为难以发生。**起码有四种方式可以达成这一效果，一是对背叛者施以报复。假如每一个拒供的囚徒都可以在刑满释放后对供认的囚徒实施报复（比如杀他全家），那么每个囚徒就会对自己的背叛行为有所忌惮了，像江湖兄弟们一旦纳了“头名状”，再想背叛兄弟就须思量再三了。二是培养忠诚的心理素质、打造团结和具有牺牲精神的团队。就像《亮剑》当中李云龙所带出来的那支“嗷嗷叫”的队伍一样，因为战士们对国家、民族忠诚，对军人的职责忠诚，对自己的战友和领导忠诚，所以他们宁可牺牲自己，也要保全他人和组织。三是建立相互信任的“契约合作”关系，只要法律的约束力在，那么契约就是有效力的。四是建立双方的长期关系，这样重复博弈的现象就会出现，比如商业合作，往往并不仅限于一次，这样为了长远利益，双方便不会轻易相互背叛了。



2. **迫使对方处于不利地位。**这样一方面，就可以迫使他采取

与自己合作的态度，如上屋抽梯的策略；或者“不经意间”已经采取了合作态度。另一方面，你就可以利用别人的不利形势而采取对应的于己有利的策略；具体来说，比如你采取了适当的措施迫使鹬蚌相争，那么你这个渔翁就可以轻松得利了。

3. **斟酌损益，做到两害相权取其轻。**比如这里的远交近攻，虽然采取的是一条曲折的道路，但相比全面树敌和近交远攻外，还是危害和风险小一些，最终就减小了失败的几率。

❖ 囚徒困境的《三十六计》解读

上屋抽梯（第二十八计）：合作还是背叛的选择

【原文】

假之以便，唆之使前，断其援应，陷之死地。遇毒，位不当也。

【译文】

借给敌人一些方便（即我故意暴露出一些破绽），以诱导敌人深入我方，乘机切断他的后援和前应，最终置他于死地。就像贪食抢吃，只怪自己见利而受骗，才陷于了死地。

【按语】

唆者，利使之也。利使之而不先为之便，或犹且不行。故抽梯之局，须先置梯，或示之梯。如：慕容垂、姚苌诸人怂秦苻坚侵晋，以乘机自起（《晋书》）。

【译文】

什么是“唆”？就是用利去引诱敌人。如果敌人不肯轻易上钩怎么办呢？本来，你不给敌人先开个方便之门，它怎么会进你预先设下的口袋呢？开方便之门，就像事先给敌人安放一个梯子。既不能使它猜疑，也要能让敌人清楚地看到梯子。只要敌人爬上了梯子，就不怕它不进己方事先设下的圈套。当初苻坚就是中了慕容垂、姚苌的上屋抽梯之计，轻易去攻打东晋，结果大败于淝水。而慕容垂、姚苌的势力也就乘机迅速扩张起来了。

【计谋解说】

上屋抽梯：原意为送人上了楼之后却把梯子给搬走，这样就使人无法再下来，比喻诱使他人上前而断其退路，使人处于困境，即怂恿人上当受骗的意思。在军事上泛指引诱敌人前来取利、并待其深入，便用迂回包围等方法断其退路，以迫使其就范的计谋。

本计计名出自一个典故。《三国演义》中，割据荆州的刘表非常偏爱自己的少子刘琮，而不喜欢长子刘琦；这样，刘琮的母亲害怕刘琦得势，影响到儿子刘琮的地位，非常嫉恨他。当时，刘琦感到自己处在十分危险的境地中，他多次请教身在荆州的诸葛亮，但不知为什么诸葛亮一直不肯为他出主意。

有一天，刘琦主动约请了诸葛亮到一座高楼上饮酒，等二人正坐下饮酒正酣之时，刘琦竟暗中派人把楼梯给拆走了。诸葛亮刚反应过来，于是刘琦便对他说道：“今日上不至天，下不至地，出君之口，入琦之耳：可以赐教矣！”意思就是让诸葛亮尽管说出自己的心里话吧，不要再有什么顾虑了。诸葛亮见状，只好答应了他的请求，然后就给他讲了一个故事。



在春秋时期，当时的晋献公的宠妃骊姬想谋害晋献公的两个儿子：申生和重耳。重耳知道骊姬居心险恶，只得逃亡国外；而申生却为人厚道，一心要为父王尽孝，侍奉左右。一日，申生派人给父王送去一些好吃的东西，歹毒的骊姬乘机把东西掉了包，然后她又当着晋献公的面命人去品尝，结果那人刚刚尝了一点儿就被毒死了。于是晋献公大怒，大骂申生不孝，还阴谋杀父夺位，扬言要杀死申生；而可怜的申生百口莫辩，只得以自尽表明自己的清白。而重耳就是后来的晋文公。为此，诸葛亮便为刘琦总结说："申生在内而亡，重耳在外而安。"刘琦马上就领会了诸葛亮的意图，立即上表老爹请求被派往江夏（今湖北武昌西），这样他才避开了后母，终于免遭陷害。

本来，刘琦引诱诸葛亮"上屋"，是为了求他指点，"抽梯"，是断其后路，也就是打消诸葛亮的顾虑，这样诸葛亮也就肯与之合作了。此计用在军事上，是指先利用小利以达到引诱敌人的目的，然后截断敌人援兵，以便将敌围歼的谋略。这种诱敌之计，自有其高明之处：敌人一般不是那么容易上当的，所以，你应该先给它安放好"梯子"，也就是故意给以方便，等敌人"上楼了"，也就是进入你已布好的"口袋"之后即可拆掉"梯子"，伺机围歼敌人。

上屋抽梯既可用之于敌，也可用之于我。《孙子兵法·九地》中就说："帅与之期，如登高而去其梯；帅与之深入诸侯之地，而发其机。"意思是：主帅给士卒布置任务，要像登高后抽掉梯子一样，使他们只能向前，不能后退。主师率众深入诸侯国境，要像射出的箭矢一样，使他们只能一往直前，不可返回。而诱敌"上屋"，正是实施此计的关键。一般来说，可以诱骗的对象有四

种：一是贪而不知其害者；二是愚而不知其变者；三是急躁而盲动者；四是情骄而轻敌者。

在“抽梯”之前，还要经常自行“置梯”。“置梯”主要有两种方法：一、示之以利，就是用一些对方希望得到的利益来引诱他；二、示之以弱，欺软怕硬是人的本性，如果我方佯装弱小，敌人就会肆无忌惮地前来，从而钻入我方事先布置好的“口袋”。

本计主要包含以下三种含义：断其退路、断其援应、破釜沉舟。在“抽梯”时，既要及时快捷，又要讲究技巧。从不同角度可把“抽”法分为三大类：（1）明抽与暗抽；（2）急抽与缓抽；（3）实抽与虚抽。究竟采用哪种抽法，要依当时的客观环境来确定，切忌先行武断、主观臆想。

而对付上屋抽梯应注意采取以下防范对策：（1）小利莫贪。（2）要知机变。（3）投石问路。（4）另寻门路。

【博弈应用】

合作还是背叛的选择

正如我们上面所提到的，诸葛亮起初不敢跟刘琦合作，因为他害怕刘琦不经意的“背叛”，也就是说刘琦身边可能有一些他的对手所安插的耳目，这样如果诸葛亮为他出主意的话，也就将面临着被攻击的危险。然而刘琦觉察出了诸葛亮的心事，于是就制造了一种让诸葛亮信任自己的环境（机会），从而才达到了自己的目的。

在直接的情况下，如果不能让对方采取与自己合作的态度，那么就需要寻求间接的途径了，也就是制造让对方与自己合作的条件，可以利诱，也可以进行强迫。**在你所为对方精心营造的囚徒困境中，对方起初以为是对自己有利的举动，到最后反而害了**



他自己，从而变相地帮助了自己的竞争者。朱元璋当初与陈友谅争锋的时候也面临着一个极不"合作"的问题，当时他想让陈友谅到他所选定的战场上来进行较量，可是陈也不是傻子。后来，朱元璋才想出了一条妙计，他利用自己军中的一员属将（康茂才）和陈友谅是老乡的缘故，所以便派出康茂才到陈友谅处去诈降，这样就可以引诱陈友谅上当，后来陈友谅果然中计。

当初石达开大破湘军的时候也是采用的诱敌之计，即他先给湘军制造一个美丽的假象，由这个诱人的假象才引起湘军的错误判断，然后石达开再来乘机战胜湘军。那是1854年的冬天，太平军在鄱阳湖初战湘军失利，可是太平军主帅石达开并没有因此而气馁，经过冷静的思考，一个扭转败局的良策逐渐在他的头脑中形成。

当时，湘军水师是由大小不同的两类战船所组成的，大船叫"长龙"、"快蟹"，一般比较笨重，船上配有重炮用于远程轰击，也屯放着大量辎重以保障后勤供应。小船叫"三板"、"四板"，大多没有蓬盖，每船有二十多把桨，三五尊小炮，运行灵便，是重要的攻击力量。这两类战船一般来说只能相互配合作战而不能分离，但是石达开却敏锐地意识到，由于湘军的骄横和其主帅曾国藩的求胜心切，如果进行利诱，那么湘军是有可能大小船队相分离的——轻便的小船就会因为对太平军紧追不舍而与大船脱离。

后来，石达开就依计而行，而湘军也果然上当，小船队都追击太平军进入了鄱阳湖，而石达开看准时机，于是便封锁住了鄱阳湖口，将敌人斩为两段，令湘军大、小两支船队一时无法呼应。同时，几十只太平军小船满载着柴草、硝药冲进了湘军的大

船队去放火。而失去了小船队配合的湘军大船队因为行动迟缓，结果就被烧毁大半，急得曾国藩几次跳水想要自尽，幸而被人救起。然而他所苦心经营的湘军水师至此却受到了重创。

以上两个例子还不算高明的，就像我们前面提到的，秦末汉初的著名军事家韩信所导演的“背水一战”的好戏才更显不凡，因为韩信不仅迫使敌人与自己“合作”，也迫使了自己的士兵们为自己卖死力，这也算是一种合作。

那时秦朝灭亡之后，各路诸侯逐鹿中原，刘邦为了统一天下，遂命自己的手下大将韩信出兵去攻打赵国。可是令韩信很为难的是，他的手下只有不到三万人的新兵，而对方赵军却有近二十万人马，且占据了有利地势。

当时，赵王歇亲自率领大军驻守险要的井陉口，准备迎敌。而韩信的部队也毅然向井陉进发，汉军在离井陉三十里外安营扎寨，两军对峙，眼看一场大战即将开始。不过韩信在此时认真分析了形势，显然汉军是处于不利地位的，最后经过反复思考，他终于定下了一条妙计。当晚，他便召集了将军们在营中作出了如下部署：命一将领率两千精兵到山谷树林隐蔽之处埋伏起来，等到汉军与赵军开战后，汉军佯败逃跑，而贪功的赵军肯定会倾巢出动追击汉军，这时，埋伏部队便可以迅速杀入敌营，插上汉军的旗帜。另一方面，他又命令一大将率军一万，在靠近赵军的**锦蔓**河东岸，摆下背水一战的阵势，而他自己则亲率其余人马做正面佯攻。

第二天天一亮，只听见韩信营中战鼓隆隆，斗志显得非常昂扬，韩信于是亲率大军向井陉杀来；赵军的主帅是成安君陈余，他早有准备，所以立即下令出击，就这样两军开始厮杀起来，直



杀得个昏天黑地。韩信早已部署好了，只听他一声令下，部队立即佯装败退，并且故意留下大量的武器及军用物资，这样才显出汉军的“慌乱”。陈余见韩信败，大笑道：“区区韩信，怎是我的对手！”他马上下令追击，企图一举全歼韩信的部队。当韩信带着败退的队伍撤到锦蔓河边时，遂与原来留在这里修筑工事的部队合为一股。韩信便开始对士兵们进行动员，他指出：身后就是滔滔河水，前面又是十几万追击的敌军，我们已经没有退路，只能背水一战，击溃追兵。

士兵们也知道已无退路，所以个个奋勇争先，决心要与赵军拼个你死我活。就这样，他们凭借高昂的士气和坚固的工事顶住了赵军的一波又一波的进攻。而当受挫的赵军准备回营明天再战时，他们走回营地时突然发觉那里已满是汉军的旗帜，一阵惊慌失措，再加上韩信的部队又追击了上来，于是摸不清情况的赵军开始军心大乱，最后四散奔逃。而汉军则一路穷追猛打，不仅将陈余斩杀，而且还生擒了赵王歇，获得了“背水一战”的全胜。韩信，显然是一位精通博弈的高手。

总之，要采取一定的方式迫使对方与自己合作，共渡难关，走出“囚徒困境”，而上屋抽梯就是其中有效的方式之一。

趁火打劫（第五计）：把握“敲竹杠”的火候与时机

【原文】

敌之害大，就势取利，刚决柔也。

【译文】

敌人的处境艰难，我方正好乘此有利时机出兵，坚决果断地

打击敌人，以取得胜利。这是从《周易》夬卦彖辞“刚决柔也”一语中悟出的道理。

【按语】

敌害在内，则劫其地；敌害在外，则劫其民；内外交害，败劫其国。如：越王乘吴国内乱而谋攻之，后卒乘吴北会诸侯于黄池之际，国内空虚，因而捣之，大获全胜。

【译文】

敌方有内忧，就占它的领土；敌方有外患，就争夺他的百姓；敌方内忧外患岌岌可危，就赶快兼并它。总之，就是要抓住敌方大难临头的危急之时，赶快进兵，肯定稳操胜券。

【计谋解说】

趁火打劫，此成语的原意就是趁别人家里发生火灾、正处于一片混乱时，乘机去抢夺人家的东西。也可以比喻趁别人危难时刻，从中捞一把或乘机害人，在军事上，也就是乘敌人有危机而加以攻击的策略。

本计出自《孙子兵法》“乱而取之”的思想。唐朝杜牧注释孙子此句道：“敌有昏乱，可以乘而取之。”讲的就是这个道理。“趁火打劫”一词的出处，其实就是我们非常熟悉的《西游记》。

在西行取经的路上，有一天晚上唐僧和孙悟空来到一座庙中投宿。当时，庙里上下房间七十多间，僧客二百余人，甚是红火。唐僧等人内后，庙中的老方丈很是热情，在闲谈中孙悟空就说师父身上有一大唐宝物——袈裟。于是老方丈就想开开眼，虽然唐僧执意不肯拿出来，可是经不住老和尚的再三恳求，最后孙悟空就拿出了那件举世无双的宝贝袈裟在大家面前一展风采。



那方丈一见，当即就跪倒在地，眼中含泪，苦苦哀告着对唐

僧说道："我年老体弱，老眼昏花，实在无法欣赏宝物，可否拿到后房细细观赏?"唐僧一时心软，便允了老方丈的请求。只是没想到老方丈看后袈裟就想据为己有，于是他手下的就给他出主意说："何不放一把火，将禅堂烧掉，好将他们师徒二人烧死。就算他们逃得出来，也说袈裟被大火烧在了里面，谅他们无可奈何，无非给他们些银两了事。"

方丈觉得这个计谋很好，于是就布置众僧去放火。事情接着就被孙悟空发觉，他一怒之下，一个筋斗翻到南天门向广目王借了"避火罩"，回去罩住了唐僧白马，然后又念了个咒语，一口气吹过去，结果把整个寺庙都给点着了。可是没想到螳螂捕蝉、黄雀在后，大火把黑风山上的妖怪黑熊怪给引来了，它与这方丈素有交情，见院中起火，急忙前去相救。后来它也在无意中看到了那宝贝袈裟，认得是佛门之宝，顿时起了贪念，于是便不再救火，拿起那袈裟，趁火打劫，驾起黑云就径直返回了它的山洞。

大致说来，在敌人方面发生严重危难，因而穷于应付、自顾不暇的时候，也正是其防卫能力最弱的时候，此时我方就正可充分利用这个由敌人自己为我们提供的可乘之机，向敌人发起突然进攻，一举夺取胜利，从而收到事半功倍的效果。此计有四个含义：一是乘危取利，二是落井下石，三是明助暗夺，四是入伙分利。

而针对趁火打劫之计，则应采取如下防范对策：(1) 防患于未然。(2) 团结一致。(3) 关好门户。(4) 重点防卫。

【博弈应用】

把握"敲竹杠"的火候与时机

在公元1644年3月的时候，大明王朝的首都北京被李自成所

率领的农民起义军所攻破了，崇祯皇帝愤而自杀。就在这时，本来已经打算投降李自成的原明朝山海关总兵吴三桂出于对农民军的不满，遂不得不向关外的老对手——清国摄政王多尔衮求援，以联手消灭李自成部。而一向对中原虎视眈眈、想乘乱趁火打劫的多尔衮自然不会轻易放过这个机会，他要慢慢地将中国的领土据为己有，一笔又一笔地狠敲中国和吴三桂的“竹杠”。

当时吴三桂的本意是让满清帮助自己恢复大明王朝的统治，然后再尽可能地满足满清的各项要求。可是多尔衮心中自有算盘，他先是满口答应了吴三桂的请求，而后就借着有利于清军的局势——“变卦”了。当清军在吴三桂的协助下打败了李自成后，一阵威逼利诱，他们便慢慢地让吴三桂打消了恢复大明的念头，而反让吴三桂成了帮助自己打江山的“汉奸”。

就在这场多尔衮与吴三桂的博弈中，多尔衮便为吴三桂制造了一种囚徒困境，他迫使吴三桂处于不利地位，而吴三桂不买他的账就可能会失去的更多，乃至丢掉身家性命。而吴三桂本来又没有多少民族气节，自然不得不听任多尔衮的摆布，以至最终身名俱裂。

这里也需要强调的是，博弈模型其实是生活的浓缩和简化，比如在这个囚徒困境模型中，两个囚犯都十分清醒地意识到了自己所处的环境，以及他们每一种对策所可能导致的结果，因此其策略选择基本是可以预知的。**而在现实生活，这种完全信息的理想模式是无法实现的，因为存在着大量的干扰因素。但也因为这些干扰因素的存在，我们就可以通过巧妙的布局设计，人为地创造出一种囚徒困境的环境，迫使对方做出对自己有利的行动。**



《战国策》中就讲到了一个很好的案例，它是关于伍子胥的。

伍子胥是春秋时期的著名军事家，当初他的祖父伍举、父亲伍奢和兄长伍尚都是楚国的忠臣，可是他们受小人陷害，楚王于是便把伍奢和伍尚骗到楚国的郢都加以杀害，而伍子胥闻讯只得逃往吴国。在逃亡中，伍子胥竟然不幸被守关的一个人给抓住了，可是这时候的伍子胥却计上心头，于是他便对那人说："你知道楚王为什么要抓我吗?"那人说不知，伍子胥又说："因为有人跟楚王说我有一颗宝珠，所以他一心想要得到我的宝珠，可是我却不小心把它给弄丢了。楚王不相信，以为我在骗他，我没有办法了，只好逃跑。"那人便说："这些都不关我的事，我只负责抓你回去。"可是伍子胥却说道："你不能抓我回去！如果你敢把我抓回去，我就对楚王说是你抢了我的珠子，而且还把它吞进了自己的肚子里。这样，楚王为了得到宝珠就一定会先把你杀掉的，并且还会剖开你的肚子，把你的肠子一寸一寸地剪断来寻找宝珠……我活不成，你会死得更惨!"结果那人就信以为真了，只好放了伍子胥。

让我们分析一下这个故事，本来伍子胥在被抓以后就处于一种绝对的劣势地位，可是他却抢占先机为抓他的那人制造了一个囚徒困境，并且还利用那人的不知情而迫使他作出了对自己的让步。尤其，**这里伍子胥也宣布了报复，如果他不宣布进行报复，或者甚至不会进行报复，那么他就很难得到任何好处了。**

不妨再让我们看一个在趁火打劫方面先成功后失败的事例，这里的故事主角明显就比伍子胥笨多了。

在东晋时期，晋明帝死后由成帝继位。当时成帝尚年幼，外戚庾亮秉政。苏峻当时是身在历阳的一位封疆大吏，他不怎么安分，所以庾亮便觉得他终究是一个可怕的祸根，于是便主张把他



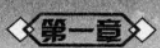
征调进京，以剥夺他的兵权。此议一出，满朝的大臣都认为不可，怕这样会招来苏峻的反叛。不过当时的大臣们都没敢吭声，只有名臣王导、卞壶等数人明确表示反对。可是庾亮还是一意孤行，最终果真把苏峻给激怒了。

很巧合的是，当时的庾亮也忧患在其西面的陶侃，虽然陶侃比苏峻要对朝廷忠实得多，可是庾亮仍然对他不信任，派出了重兵在西面以图防范陶侃。这样便给了苏峻一个难得的机会，他乘机迅速南下，率领两万多人抢渡长江成功，而晋中军抵挡不住，连战败北。这时便有人建议庾亮在小丹杨设伏，而庾亮却不予采纳，而苏峻也果然率军行经小丹杨，而且因夜间行军竟在当地迷了路。如此一个难得的歼敌机会，就这样被庾亮给错过了。

后来，神速的苏峻大军又一举攻陷了晋朝都城。可是这时候又轮到苏峻头脑发热了，他不仅在京城大开杀戒，以致大失人心；还胡里糊涂地把本该极力争取、拉拢的陶侃的儿子也给杀了，这样就与陶侃结下了仇怨。后来，陶侃便发兵讨伐苏峻，苏峻终于在众多敌人的夹攻中落得了身死兵败的凄惨下场。

从中我们也不妨可以简单地分析一下：从苏峻之乱来看，他事起仓促，只是想拼死一争，不料当时的庾亮西忧陶侃，北忧苏峻，分兵防范，这样也就给了苏峻以可乘之机。苏峻趁火打劫，就这样一举攻下了京城，并控制了天子。但是苏峻却并没有进一步利用这种胜利的有利形势，拉拢兵权在握的陶侃，而是大肆屠杀，更将陶侃之子杀掉，使原本为庾亮忧患的陶侃变成其盟友，倒反而成为了自己的忧患。这种力量的转化，就决定了苏峻必然要失败。由此可见，使用趁火打劫之计的“敌有外患”，趁其难以他顾而伤之的手法，应该是清醒地看到对方的外患能否对自己





有帮助；即使暂时没有帮助，也不能让对方的外患反成为对方的外力，让它来针对自己。苏峻的做法就是最不可取的。

总之，当对方处于不利境遇时，己方就可以利用其不利形势而采取对应的于己有利的策略，以争取更多的利益。

远交近攻（第二十三计）：分化对手之间的联盟

【原文】

形禁势格，利从近取，害以远隔。上火下泽。

【译文】

如果受到地势的限制和阻碍，那么先攻取就近的敌人便是有利的，而越过近敌先去攻取远隔之敌则是有害的。如果还能进一步做到使敌人相互矛盾、离违，那正好便于我方各个击破。

【按语】

混战之局，纵横捭阖之中，各自取利。远不可攻，而可以利相结；近者交之，反使变生肘腋。范雎之谋（《战国策·秦策》、《战略考·战国》）为地理之定则，其理甚明。

【译文】

在混战的局面中，各方纵横捭阖，都想争取自己的最大利益。有头脑的人就会坚持以下的原则，即远敌不去攻打，而应该拿好处去接纳他，让他站在自己的一边；如果交结身边的异己势力，那么他就会形成为我们身边的祸患。范雎为秦昭王献上的"远交近攻"之谋，正是由这种地理的形势决定的，它的道理非

常鲜明。

【计谋解说】

远交近攻，即结交远方的国家，而进攻邻近的国家。军事上是指为分化瓦解敌人方面的联盟，而采取暂时结交远处相隔难于获利的敌人，直接进攻近处相邻易于攻取的敌人，这其实是一种各个击破的谋略。

远交近攻，语出《战国策·秦策》，它的故事大体是这样的："范雎曰：'王不如远交而近攻，得寸，则王之寸；得尺，亦王之尺也。'"它是这位著名的纵横家说服秦昭王的传世名言。远交近攻，正是通过结交远离自己的国家而先攻打邻国的战略性谋略，来达到分化瓦解敌方联盟的目的，以最终将其各个击破。具体来说，就是当实现军事目标的企图受到地理条件的限制而难以达到时，就应该先攻取就近的敌人，而不能越过近敌去打远离自己的敌人。否则战线过长，就有可能腹背受敌。而为了防止敌方结盟，则要千方百计去分化敌人，各个击破。消灭了近敌之后，"远交"的国家又成为新的攻击对象了。显然，"远交"的目的，实际上是为了避免树敌过多而采用的外交诱骗手段而已。

在战国的中后期，七雄争霸的局面开始形成。当时，秦国经过商鞅变法之后，实力大增，已经足以同天下的任何一个强国相抗衡了。到了秦昭王时期，野心勃勃的他便开始图谋吞并六国，独霸天下。公元前270年，秦昭王准备兴兵讨伐远在东方的齐国。针对当时的形势，范雎于是向秦昭王献上了"远交近攻"之策，以阻止秦国攻齐。



范雎说道：齐国势力强大，离秦国又很远，攻打齐国，部队要经过韩、魏两国。军队派少了，难以取胜；多派军队，打胜了

也无法占有齐国土地。不如先攻打邻国韩、魏，逐步推进。结果，秦昭王就采纳了他的这一建议，并且为了防止齐国与韩、魏结盟，秦昭王还派使者主动与齐国结盟。在这之后的四十余年，秦国基本遵循了这一战略方针，到秦始皇时，秦国远交齐楚，首先攻下韩、魏，然后又从两翼进兵，攻破赵、燕，进而统一了北方；后来才进一步推进，攻破楚国，平定南方；最后向东把齐国也收拾了。秦始皇征战十年，终于实现了统一中国的愿望。

远交近攻的谋略并不只是军事上的一种策略，它实际上可以更多地用作总司令部甚至国家最高领导者所采取的政治战略。大棒和橄揽枝，一打一拉，相互配合运用。为了自己的长远的（扩张）利益，不随便与自己的近邻结盟，反之还要对它挥舞大棒，加以消灭。如果和邻国结交，那么当自己处于不利时，难保它不会落井下石，借机发飙。其实所谓远交，这个局面也不可能维持太长，一旦近敌被消灭了，那么原来较远的敌人也就近在眼前了，如此新一轮的征伐也就不可避免了。

远交近攻之计有以下三层含义：一、分化瓦解。二、区别对待。三、从易者始。而对付远交近攻之计，应采取如下防范对策：（1）互为利用。（2）广为结交。（3）善于防御。

【博弈应用】

分化对手之间的联盟

在多方争霸的局势中，为了达到自身坐强坐大的目的，大家就会拼了命去迫使他方处于不利的境地，这样也便类似于一个囚徒困境。只是在这里，大家都得益是不可能的，或者说那是遥不可及的，因为这注定了是一场零和博弈，不是你死就是我亡。

对于一个理智的争霸方而言，全面树敌是非常危险的，就像

一战、二战时期的德国一样，虽然它的实力非常之强，但由于它总是处于两线作战的不利形势，所以最终也未能避免失败的命运。既然全面树敌的危险性很大，那么就应该采取有选择性地树敌了。这正是斟酌损益，做到两害相权取其轻的原则。假使选择近交远攻的策略，那么势必就会增加危害和风险的系数，好比春秋时代的吴国。

吴国在迫使自己的敌国和近邻越国屈服之后，并没有进一步扫清越国的隐患，便急于加入了中原争霸。所以后来当吴国在中原地区大逞威风的时候，不想却被近在咫尺的越国乘虚而入，以致反倒成了越国的口中食。在古希腊也出现过类似的事情，当时正是伯罗奔尼撒战争时期，起初雅典联军占据了优势，而斯巴达联军处于不利地位。然而此时的雅典联军一时骄傲过了头，竟决定派出大规模的远征军去进攻远在地中海中部的西西里岛。近处的隐患还没有消除，却急于向远方扩张，这样也就给斯巴达制造了截击雅典军队的机会。结果，雅典远征军全军覆没，雅典被迫向斯巴达屈辱地求和。

因此，远交近攻的策略就被重视了起来，在没有更好的办法的情况下，为了最终达到自己的目的，虽然这一策略仍然是一条曲折的道路，但它却减少了失败的几率，总比为求一时痛快而最后失败强。**所以说，远交近攻就是一种优势策略——它是指在一个博弈中，不论对方采取哪个策略，自己的这个策略总是可以先出优势**。

《孙子兵法》中说：“久暴师而国用不定。”也就是说长久地让军队在外打仗，那么就会严重影响到国家的粮食、财政的供给。而最容易出现这种状况的，莫过于远征他国。而历史上有一





个正好是借用了说明近交远攻的不利，而迫使敌人的同盟瓦解的事例。

那还是在春秋时期，公元前630年，郑国遭到了其西面的两个大国晋国和秦国的联合进攻，当时晋、秦两国的军队很快就逼近了郑国都城之下。眼看国家危在旦夕，国君郑文公连夜召集文武百官商议对策，最后觉得派出富有外交斗争经验、善于辞令的大臣烛之武前去说服秦国退兵。

当时，郑国在晋国的西面，而秦国又在晋国的的西面。围城之际，秦军驻扎在城东，晋军驻扎在城西，两军合兵却各不相顾。夜晚就有人用绳子将烛之武从城上放下去，去求见身在前线的秦君。见到之后，烛之武便说对秦君说道："秦、晋两国围攻郑国，郑国已经知道自己快要灭亡了。可是，如果灭掉郑国对您有好处的话，那么我烛之武就很冒昧地拿亡郑这件事来向您请教了。"秦君让他继续说下去，于是烛之武便进一步分析道："越过别的国家把远地作为你们秦国的边邑，如此首尾难顾，您知道这是相当困难的，那么请问您又为什么要灭掉郑国而给邻国同时增加土地呢？如此，邻国的国力雄厚了，您的国力反而就相对削弱了。如果您能够放弃围攻郑国而把它当做东方道路上接待过客尤其是你们秦人的主人，出使的人来来往往，那么郑国便可以随时供给他们所缺少的东西。这样，对于您秦国来说，也没有什么害处。而且您曾经给予过晋文公恩惠，晋文公曾经答应给您焦、瑕二座城池。然而，他早上渡过黄河回国，晚上就修筑防御工事（反悔），这是您知道的吧？"

秦君点头称是，于是烛之武便又继续说了下去："晋国，何时才能满足呢？现在它已经在东边使郑国成为它的边境，又想往

西扩大边界。如果不侵损秦国，又将从哪里得到它所贪求的土地呢？削弱秦国对晋国显然是有利的，此次联兵也是它的阴谋，希望您仔细考虑这件事！”最后，秦君连连表示赞同，他知道攻灭了郑国对于自己的好处要明显小于晋国，而且还可能把晋国这头狼养肥了，它又会回过头来咬秦国一口。于是，理智的秦国就背着晋国与郑国签订了盟约，并且还派出了大将杞子、逢孙、杨孙等人率军守卫郑国，于是秦国就私自撤军了。

后来，在晋国得知了此事后，晋军大将子犯请求袭击秦军。而晋文公却说：“不行！假如没有那秦国的力量，我是不会到这个地步的。依靠别人的力量而又反过来损害他，这是不仁义的；失掉自己的同盟国，这是不明智的；用相互冲突的做法代替双方和谐相处，这是不符合武德的。我们还是回去吧！”就这样，晋军也最终撤离了郑国，于是郑国就这样得救了。

总之，在“囚徒困境”的博弈中，为了避免出现更为不利的情况，就须两害相权而取其轻，利用“远交近攻”的策略来逐渐争取实现自己的目标。

借刀杀人（第三计）：让对手陷人囚徒困境

【原文】

敌已明，友未定，引友杀敌，不自出力，以《损》推演。

【译文】

当敌人已经判明，而友方尚不明朗的时候，己方也可以做到不由自己亲自出力、而收到灭敌之效，按照易经中《损》篇的推演，借用盟友的力量去打击敌人，势必要使盟友受到损失，但盟



友的损失正可以换得自己的利益。

【按语】

敌象已露，而另一势力更张，将有所为，便应借此力以毁敌人。如：郑桓公将欲袭郐，先向郐之豪杰、良臣、辨智、果敢之士，尽书姓名，择郐之良田赂之，为官爵之名而书之，因为设坛场郭门之处而埋之，衅之以鸡猳，若盟状。郐君以为内难也，而尽杀其良臣。桓公袭郐，遂取之。（《韩非子，内储说下》）。诸葛亮之和吴拒魏，及关羽围樊、襄，曹欲徙都，懿及蒋济说曹曰："刘备、孙权外亲内疏，关羽得志，权心不愿也。可遣人蹑其后，许割江南以封权，则樊围自释。"曹从之，羽遂见擒。（《长短经》卷九《格形》）。

【译文】

敌人的行迹已经暴露，而另有一种势力将有他图，可能还会有一番作为，此时便可以试图通过此种势力达到制敌的效果。就在春秋时期，郑桓公袭击郐国之前，先打听到了郐国有哪些有本领的文臣武将，然后开列他们的名单，并宣布打下郐国后将分别给他们封官爵，还把郐国的土地送给他们；最后更煞有介事地在城处设祭坛，把名单埋于坛下，且对天盟誓。郐国国君一听到这个消息，便怒不可遏，他责怪大臣们背叛了自己，于是赶紧就把那名单上的贤臣良将们全部杀死了。结果呢，当然是郑国轻而易举就灭掉了郐国。又有一个例子，话说三国时诸葛亮献计刘备，让他联络孙权，借用吴国兵力在赤壁大破了曹兵。还有，蜀将关羽围困了魏地的樊城、襄阳，曹操惊慌，想迁都以避开关羽的锋芒；这时候，司马懿和蒋济便力劝曹操说刘备、孙权表面上是亲戚，而骨子里却是疏远的，关羽太得意，孙权肯定是不愿意的，

可以派人劝孙权攻击关羽的后方，并答应把江南地方分给孙权。结果，曹操采用了他们的计谋，关羽终于兵败麦城。

【计谋解说】

借刀杀人，原指不用自己的刀而借用别人的刀去杀人，这样自己既可以不被发现，又可以在危急时刻嫁祸于人。引申一下，就是为了保存自己的实力，而利用矛盾、巧妙地借用第三力量击破敌人，从而达到自己的目的。《兵经百字·借字》中就说："艰于力则借敌之力，难于诛则借敌之刃。"借他人之手除掉对手，自己却不抛头露面，这种间接杀人的计谋，就叫"借刀杀人"。

此计是根据《周易》六十四卦中《损》卦推演而得的："象曰：'损下益上，其道上行。'"此卦认为，"损"、"益"，不可截然划分，二者相辅相成，充满辩证思想。此计谓借人之力攻击我方之敌，我方虽不可避免有小的损失，但可稳操胜券，大大得利。

话说在春秋末期，当时的齐简公派出国书为大将兴兵伐鲁。鲁国实力弱小，难敌强齐，形势危急之际，孔子的弟子子贡就经过分析认为当时唯有吴国可与齐国抗衡，鲁国可以借助吴国的力量来挫败齐军的入侵。不过在去到吴国之前，子贡先去游说了一番齐相田常。

此时的田常正蓄谋篡位，他急欲铲除异己。所以子贡就以"忧在外者攻其弱，忧在内者攻其强"的道理，劝他莫让异己在攻弱鲁中轻易占据主动、扩大势力，而应攻打吴国，借强国之手铲除异己。田常被说得动心了，但因为齐国已做好了攻鲁的全盘部署，转而攻吴怕师出无名。于是子贡便接着说道："这件事很好办，我马上去劝说吴国救鲁伐齐，这样一来齐国就有理由攻吴



了啊!"结果田常就高兴地同意了。

当子贡赶到吴国后，他便对当时的吴王夫差说："如果让齐国攻下了鲁国，那么齐国的实力会进一步增强，以后必将伐齐。大王您不如今天就先下手为强，联鲁攻齐、威慑中原，吴国不就可抗衡强晋，成就霸业了吗?"接着，子贡又一路马不停蹄，说服了越国派兵随吴伐齐，这样也就解决了吴王的后顾之忧。

子贡在游说完三国后，便达到了自己的预期目标，可是他又想到将来吴国打退齐国后一定会要挟鲁国，这样鲁国还是不能算真正解危。于是他又悄悄地跑到了晋国，向当时的晋定公陈述利害关系，他指出：一旦吴国救鲁成功，势必就会借机向中原扩展势力，这样也就会威胁到晋国的中原霸主地位。所以子贡便劝说晋国要加紧备战，以防止吴国的挑衅。

公元前484年，吴王夫差亲率十万精兵及三千越兵攻打齐国，鲁国立即派兵助战。结果齐军中吴军诱敌之计，因陷于重围导致齐师大败，主帅国书及几员大将都死于乱军之中。而齐国只得请罪求和。获胜的夫差于是开始骄狂自傲起来，他决定立即移师攻打晋国。可是因为晋国早有准备，吴军也就没有占到什么便宜。

就这样，在这场危机中，子贡充分利用了齐、吴、越、晋四国的矛盾，巧妙周旋，先是借吴国之"刀"，击败齐国；后借晋国之"刀"，灭了吴国的威风。而鲁国自身却轻松地就从危机中解脱出来。

这一计多是封建官僚之间尔虞我诈、相互利用的一种政治权术，而体现在军事上，就是指善于利用第三力量，或者善于制造并利用敌人内部的矛盾，从而达到克敌制胜的目的。当然，学会识别这一计谋，也同样可以防止上大当、吃大亏。

借刀杀人有三个含义：一是不自出力，善于假手于人。二是杀人不见血。三是拉人下水。而针对借刀杀人之计，则可采取如下防范对策：（1）不要使自己成为被借之“刀”，应该注意的是，遇事不盲从、多比较利害、“杀人”要有理由，不然千万不要妄开杀机。（2）不要使自己成为被杀之人，应该注意的是，尽量修好自己的篱笆、要及时揭露居心不良者、要拆散敌人的联盟。

【博弈应用】

让对手陷入囚徒困境

在一场多方的博弈中，孤军作战取得胜算的几率总不如联盟大，可是有时候联盟也不现实，因为盟友也可能到最后从背后捅自己一刀，这样也就得不偿失了。此时或许就有人会想了：能不能无“联盟”之名而有“联盟”之实呢？也就是说，让对手在毫无觉察的情况下去做出一些对己有利的举动。显然，这种情形是可能的。

通过散布一些虚假的信息或者制造一些假动作，就可以迫使对手产生错误的判断，从而让他陷入不自觉地同己方并肩作战的囚徒困境：这时候，对手认为只有先消灭了第三方才可以让自己获利；而其实这却是己方的意图。想当初，曹操想杀祢衡的时候，却又担心会造成于己不利的舆论影响，但是他又确实不能容忍祢衡，直欲杀之而后快。于是曹操就把祢衡打发到了刘表那里，企图借刘表之手除掉祢衡，不过这个刘表也和曹操一样聪明，他尽管也很反感祢衡，但还是坚持把祢衡打发到了黄祖那里。黄祖是个粗暴的人，他当然不能容忍祢衡的狂傲，所以过了不久他就不自觉地“帮助”曹操达成了心愿，把祢衡给杀了。



这还是一个小例子，迫使敌方“自毁长城”的计谋才是更毒

辣的。在明朝末年，大明的蓟辽督师袁崇焕是当时的一位名将，他多次打退了满清方面的疯狂进攻，当时的清帝皇太极可谓对他恨之入骨，只是又无从下手。正苦于无计可施之际，皇太极突然受到了一件事的启发，他决定出曲折路线除掉袁崇焕，而他选择的这位"盟友"却正是自己的大敌——大明。

袁崇焕对于大明来说当然是股肱之臣，是国家的栋梁，可是假使袁崇焕投敌卖国呢？那他不就成了大明的敌人了嘛。事实上袁崇焕是一个忠臣，而皇太极所要做的工作便是让大明的皇帝相信袁崇焕不是一个忠臣。先是，皇太极秘密派人用重金贿赂了明廷的宦官，而且他又制造出了一些假象，这样就有人反复不断地对明朝皇帝说袁崇焕的坏话，而最后明朝皇帝竟信以为真——明帝也了解袁崇焕的才能，但为了尽量挽回损失，他也只能选择走到袁崇焕的反面。结果，明朝皇帝就残忍地处死了袁崇焕，变相地帮了皇太极的大忙。

这样的例子在历史上可谓不胜枚举，只要把戏做真，让对手陷入不能自拔的囚徒困境，那么对手为了奋力挣脱就一定会上当。宋太祖赵匡胤也是这方面的行家，他的一招"借刀斩将"就运用得很是成功。

当初，赵匡胤在建立了北宋王朝后，便开始着手进行统一全国的军事行动。他采取了北守南攻、先南后北的方针，首先平灭了"十国"中的西蜀和南汉，声势大振。公元963年，宋军又乘胜进攻南唐，当时的南唐后主李煜虽然感到势孤难敌，可是他手下的大将林仁肇却智勇兼备，并极力主战，主动率军御敌。赵匡胤也素知林仁肇的威名，为了减少牺牲，他暂时没有对南唐采取军事行动。

不过，赵匡胤却在其他战线上采取了行动：首先，他派出了一位画师为亲善使臣去拜见林仁肇，还私下为林仁肇绘制了一幅画像；接着，赵匡胤又在自己的都城修建离宫别馆，在内部装修的时候却把林仁肇的画像悬挂其间；然后，赵匡胤再领着南唐的一帮“客卿”到那里参观，并对大家说林仁肇将军已经答应归降大宋了。一切布置就绪，就在这个时候，南唐后主李煜又派遣自己的弟弟李从善以上表请降为名，到宋朝内部来探听虚实。赵匡胤有意将李从善留住，还给他封了官；此后李煜就经常派人偷偷到弟弟处打探消息。

一天，李从善也被赵匡胤领到了那处专为林仁肇而“修建”的别馆，他也得知了林仁肇背叛南唐的消息，于是迅速地就告知了自己的哥哥，李煜当然非常气愤。后来，李煜又从那些身在宋朝的“客卿”那里听到了这一消息，这下他便确定林仁肇是真的背叛南唐了，最后他就设宴把林仁肇给毒死了。

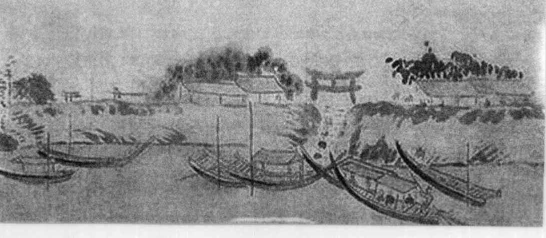
因此说，当直接的手段达不到目的的时候，不妨采取间接的手段，让对手陷入囚徒困境之中，让他在极力挣脱之余，帮己方摆平第三者，而且最好是让他们两败俱伤。

第二章

智猪博弈——借用他人力量的博弈策略

大猪和小猪共同生活在一个猪圈里。猪圈很长，一边是踏板，一边是食槽。只要一踏踏板，食物就会落入槽中。如果大猪跑去猪圈的一头踏踏板，等它回来时小猪已经把食物吃下许多；而如果小猪去踏踏板，等它回来时槽中食物更是所剩无几。大猪与小猪，谁更有动力踏踏板呢？

智猪博弈给我们如下启示：一是一件事，有时早做不如晚做，做不如不做；二是自己做不如让他人来做而自己坐享其成。《三十六计》中，借尸还魂、假道伐虢、树上开花等计谋都符合这一博弈原理。



∴ 预备知识：认识智猪博弈

智猪博弈说的是，有两头非常聪明的猪，一大一小，共同生活在一个猪圈里。这是个奇特的猪圈，猪圈很长，一头有一个踏板，另一头是饲料的出口和食槽，想要好好吃顿“饱饭”，就得从猪圈的一头跑到另一头，踏一下踏板，将有相当于10个单位的猪食进槽，但是踏踏板以后跑到食槽所需要付出“劳动”加起来要消耗相当于2个单位的猪食。现在的问题是踏板和食槽分置猪圈的两端，踏踏板的猪付出劳动跑到食槽的时候，坐享其成的另一头猪早已吃了不少。如果大猪先到，大猪呼啦啦吃到9个单位的食物，小猪只能吃到1个单位的食物；如果同时到达，大猪吃到7个单位的食物，小猪吃到3个单位的食物；如果小猪先到，小猪可以吃到4个单位的食物，而大猪吃到6个单位的食物。

那么在这个博弈中，将会出现以下几种可能的情况：

1. 两只猪同时踏板，同时跑向食槽，大猪吃进7个单位，付出2个单位，得益5个单位；小猪吃进3个单位，付出2个单位，实得1个单位。

2. 大猪踏踏板，小猪先吃，大猪吃进6个单位，付出2个单位，得益4个单位；小猪吃进4个单位，属于不劳而获，实得4个单位。



3. 小猪踏踏板，大猪先吃，吃进9个单位，得益9个单位，小猪吃进1个单位，但是付出了2个单位，实得-1个单位。

4. 如果双方都懒得动，谁也不去踏踏板，所得都是0。

在这个博弈中，大猪与小猪的收益情况可以表示如下：

		小猪	
		踏	不踏
大猪	踏	5，1	4，4
	不踏	9，−1	0，0

观察表格我们可以发现，小猪有优势策略：无论大猪踏不踏，小猪选择不踏总是最合适的（道理很简单：若大猪踏，则小猪踏得1，不踏得4；若大猪不踏，小猪踏得−1，不踏得0；即任何情况下均是不踏更好）。

而大猪没有优势策略：大猪的策略将随小猪策略的改变而改变，若小猪踏则大猪最好不踏（大猪踏得5，不踏得9），若小猪选择不踏则大猪最好选择踏（大猪踏得4，不踏得0）。

我们知道，作为一头“理性的猪”，劣势策略小猪在博弈中永远都不会选择的，因此可以把“踏”这个策略从小猪的策略集合中剔除出去。于是小猪只剩下“不踏”这一个策略。剔除劣策略“踏”之后的收益就变成下面这个样子：

		小猪
		不踏
大猪	踏	不踏
	4，4	0，0

从简化后的收益中我们可以发现，对于大猪而言，不踏是劣势策略，大猪不会采用，因此，我们可以继续剔除大猪的“不踏”策略。

		小猪
		不踏
大猪	踏	4，4

至此，我们得到了这个博弈中唯一的策略组合：大猪选择踏，小猪选择不踏。

智猪博弈深刻地反映了经济和社会生活中的免费搭车问题。无论大猪踏不踏，小猪都选择不踏（这是它的优势策略）；给定小猪不踏，大猪最好去踏。而且，有意思的是，大猪选择踏在主观上是为了自己的利益，但在客观上小猪也享受到了好处。比如一个村子，有富人也有穷人，为了防止土匪的打劫，只能由富人出资建立民兵部队，因为如果没有这样的组织，一旦土匪进村，损失最惨的保证是富人。即无论穷人是否出资建立民兵部队，富人都应出资建立这样的部队。只不过是富人的自利性行为，在客观上给穷人带来了好处。在这个博弈中，穷人成了经济学中所说的"搭便车者"。

智猪博弈在现实生活中给了我们这样一个启示：如果你的某个行为在使你自己受益的同时，在客观上也能使其他人一点儿力气不花就可以受益，你最好不要因为有人会乘坐你的"顺风车"而不去做这件事。因为做了这件事固然可以使他人无端受益，但是如果你不做这件事，损失最大的将是你自己。

在一场智猪博弈中，要想赢得博弈，以下三点是必须把握的：



1. **学会借势，用别人的资源来办自己的事。** 比如我们俗语中所说的"狗仗人势"、"打狗还要看主人"之类，狗为什么那么横

行，就是因为它借了人的势力；还有一种情形，搭别人的顺风车，做一个跟随者，就如元末农民起义时的朱元璋，元朝想要镇压他，可是却远隔着两淮地区的红巾军势力，这样他才得以逐渐坐大坐强。借尸还魂、假道伐虢、树上开花等策略都是借势的体现，而顺手牵羊则可以理解为借助有利时机的策略。

2. **学会后发制人。**和大猪博弈的小猪是具有后发优势的，大猪不去踩踏板，不会增加小猪的损失；大猪去踩，小猪则可以多吃一些食物，正所谓“后发制人，先发制于人”。在其他情形下，由于先发者为后发者提供了经验借鉴，这样也就增加了后发者的成功几率。在著名的“田忌赛马”的故事中，孙膑根据齐王的先发阵容，而后采取对应措施，所以才最后取得了胜利。

3. **带给领导者、管理者的启示。**由于搭便车现象的普遍存在，这样就给领导者和管理者们制造了难题，就像一些大型的国企甚至外企，都养着至少百分之二十的“闲人”，而这些“闲人”的存在，在很大程度上又会挫伤其他员工的积极进取精神，所以足以引起重视和鉴戒。

❖ 智猪博弈的《三十六计》解读

借尸还魂（第十四计）：用别人的资源办自己的事

【原文】

有用者，不可借；不能用者，求借。借不能用者而用之，匪

我求童蒙，童蒙求我。

【译文】

世间许多看上去很有用处的东西，往往不容易去驾驭而为己用；而有些看上去没什么用途的东西，往往有时还可以借助它而为己发挥作用。假使能够做到把不能用的东西变得有用，具备这种本领，就不是我求助于愚昧之人，而是愚昧之人都要有求于我了。

【按语】

换代之际，纷立亡国之后者，固借尸还境之意也。凡一切寄兵权于人，而代其攻宁者，皆此用也。

【译文】

历史上常有这种情况，在改朝换代的时候，都喜欢推出亡国之君的后代，打着他们的旗号，来号召天下。用这种“借尸还魂”的方法，达到夺取天下的目的。

【计谋解说】

借尸还魂，指人死后，将灵魂依附于于他人尸体上而复活。现比喻已经没落或死亡的事物借助别的事物，又以另一种形式出现。在军事上，它是指善于利用一切可以利用的事物，来实现自己的军事意图。

“借尸还魂”来源于一则神话传说。话说从前有一个叫李玄的人，长得十分英俊潇洒，而且博闻强记，太上老君见其聪明伶俐，于是就收为徒弟，并向他传授了长生不老之术。



有一天，他要随太上老君到仙界云游，可是他的凡胎肉体却上不了天，结果就只好留下躯体，跟随师父魂游太空了。在自己

的灵魂离开躯体之前，李玄便对自己的一位徒弟说："我的尸体留在这里，你要好好守护，不得有半点马虎，七天之内我就返回。如果到时未归，就是我已成仙了，那时才可将我的尸体火化。"那徒弟遵照李玄的吩咐，日夜守护李玄的尸体，很快六天就过去了。这时，家乡突然传来了那徒弟的母亲病危的消息，徒弟此时进退两难，这时就有人给他出主意道："在师徒之义、父母之情不能两全的时候，首先应保全父母之情，何况你师父已六日未归，说不定早已成仙去了。"那徒弟最后只好含着眼泪将李玄的尸体给焚化了。

可是没想到了第七天，李玄的灵魂就回来了，他四下里找不到了自己的尸首，无法还阳。正在急切、无奈之时，突然看见路边有一饿死的乞丐，才刚死不久，那尸体还算新鲜，李玄于慌忙之中，便将自己的灵魂附在了这具乞丐的尸体之上。借尸还魂后的李玄，与原来的李玄已面目全非，不仅蓬头垢面、坦腹露胸，而且还跛一足了，为支撑身体行走，李玄便对着原乞丐用的一根竹杖喷了一口仙水，竹仗立即变为铁仗，而借尸还魂后的李玄也因此被称为了"铁拐李"，而他也就是神话传说"八仙过海"的那位。

借尸还魂的原意是说某些已经死亡的东西，又借助某种形式得以复活，得以发挥作用。如果用在军事上，是指利用、支配那些没有作为的势力来达到我方目的的策略。战争中往往会出现这类情况，对双方都有用的势力，往往难以驾驭，很难加以利用；而没有什么作为的势力，却往往要主动寻求靠山；此时，如果能够巧妙地利用和控制这部分势力，也往往可以达到取胜的目的。



本计可有以下三层含义：一是东山再起。二是借形借力。三

是无用之用。而针对借尸还魂之计应采取如下防范对策：（1）斩草要除根。（2）弃尸要深埋，使敌人无机可乘。（3）由表及里。（4）不为他人做嫁衣。另外在做每件事情之前，都要分析一下：此件事情成功之后，是我们获利多，还是对方获利多？只有我们的获利多于敌方获利时，才可去干。

【博弈应用】

用别人的资源办自己的事

在大多数的情形下，我们的力量都是显得不足的，总是有着这样那样的欠缺。这个时候，我们就需要借力。而在多方的博弈中，我们的对手也在寻求外力，比如在一场战争中，双方都想要抢占一个制高点来占有先机，如此一来又将是一场激烈的争夺，代价势必高昂。可是**如果我们把眼光放得开阔一些，我们可能就会发现：其实一些看上去无用的东西，在未来未必不会派上大的用场呢**。

在智猪博弈中，聪明的小猪借用大猪的付出实现了自身生存的目的，同样，我们也可以借用他人的资源来为自己办事，而且还让对手难以觉察。还是在秦朝末年的时候，当陈胜、吴广的起义军遭受挫折的时候，坐镇吴中的项梁起义军却壮大起来了。很快，项梁就率军渡过淮河，再向中原进发。就在这个时候，项梁突然发觉自己号召力不够，不仅老百姓很少来投奔他的，即使应该轻松拿下的城市结果也遭遇到了强烈的抵抗。

项梁有些想不通，于是他身边的一位名叫范增的谋士就为他出主意道："将军何不立一位楚国王室的后裔为王呢？"这下项梁才终于明白了，原来自己的威望还不够，正需要借助一些外力。当时民间有一位名叫熊心的牧童，原来他正是前代楚王的子孙，



所以项梁就把这位看起来不起眼的牧童立为了楚王。这样一来，楚地的英雄豪杰们才闻风而至，都团结到了新楚王的周围，从而他们也都成为了项梁实际上的盟友。

在这里，熊心就是先前看上去没有用处的所谓“尸”，但是他经过项梁的巧妙包装，就有了自己的“魂”，从而可以发挥出自己的巨大功用了：熊心这一资源也是现成的，关键就在于如何为己所用，以达到为自己办事的目的。三国时期的枭雄刘备也是一位“借尸还魂”的高手，当年他占据荆州、四川就是这一策略的体现。

早在诸葛亮的隆中策对时，他就率先提出了要以荆州为根据地，方能进一步称雄蜀地。所以刘备在与孙吴联兵于赤壁大败曹操之后，就抢先占据了荆州，以求立足。然而当时荆州实乃刘表之地，刘备初来乍到，对当时混乱的形势还一时无法有效控制。正在一筹莫展的时候，他手下一位名叫马良的谋士便献计说：“现在刘表已经死了，主公如果举荐刘表的儿子刘琦做荆州刺史，那么荆州人就一定会归顺的，各方也没有什么异议。因为刘表是荆州的故主，刘琦又是刘表的长子，子承父业，那是再名正言顺的了；荆州百姓自然也会心悦诚服。另外，刘琦继承父业是理所当然，孙吴那里也就没有什么索要荆州的理由了。”

刘备觉得很有道理，就举荐刘琦做了荆州刺史。而刘琦自上任以后，荆州地区的形势和局面也果然迅速地安定了下来。后来，刘琦病死，刘备才得以出任荆州牧，趁此机会他便长期“借”踞了荆州，以作入川的基地和依托之处。这是刘备的第一招借尸还魂。

就在此时，刘备的势力已经大大增强，但还不雄厚，还无法

与曹操等势力相抗衡。于是他和孙权都把眼睛盯住了四川这块战略要地，那里地理位置好，人口、资源也相对丰富，是个可以大展宏图的好地方。但是，曹操统一天下的决心已定，尽管他在赤壁遭遇到了挫折，但他仍然对南方虎视眈眈，这样也就牵制住了孙权的力量。而当时割据四川的刘璋力量也不弱，刘备若是强攻的话势必会带来很大风险，这样刘备、孙权一时就都对四川无法下手了。到了公元215年，曹操率军进攻汉中，割据汉中三十多年的张鲁降曹，如此一来曹操的兵锋已经直指四川了。刘璋集团感到形势危急，而这时，其集团内部也是争权夺利，大有分崩离析之势，看来是很难有效抵御曹操的大军的。刘璋深怕曹操进攻四川，心想不如请和自己关系友好的刘备来，帮助自己共同抵御曹操。刘备得讯，正中他的下怀，一时喜不自胜：这不就是自己千方百计想争取来的结果吗？这不正是自己进军四川的大好时机吗？于是，刘备便授命关羽留守荆州，自己则亲率步卒万人进入益州。后来，刘璋便推举刘备为大司马领司隶校尉，自己则为镇西大将军兼益州牧。

一开始刘备当然还不敢跟刘璋撕破脸，因为他也需要刘璋这个空架子来稳定住四川的各方势力。不过，注定了刘备、刘璋的这段“蜜月”是肯定长不了的，刘备是迟早要独立门户的。一天，刘备接到荆州来信，说曹操正兴兵侵犯孙权。乘此机会，刘备便请求刘璋派给自己三万精兵、十万斛军粮前去助战。而刘璋也很是担忧，他怕此举会削弱自己的力量，最后只得同意派三千老兵出川。刘备于是便发飙了，他大骂刘璋道：我为你辛辛苦苦抵御曹操，你却如此不信任我，还那么吝惜钱财，我怎能和你这种人合作共事呢！于是迅速向刘璋宣战，并乘胜直捣成都，一举



就完成了占领四川的计划。就这样，刘备借了刘璋这个“尸”，既扩充了实力，又达到了占据四川目的，最终为以后建立蜀国政权打下了坚实的基础。

从这里我们也可以看出，刘备不愧为一个老谋深算的政治家，他在各种势力的夹缝中，不仅求得了生存，也实现了壮大自己的目的。

总之，要想借势就不妨采取借尸还魂的计谋，这样也才可能用别人的资源来办自己的事。

树上开花（第二十九计）：搭便车的智慧

【原文】

借局布势，力小势大。鸿渐于陆，其羽可用为仪也。

【译文】

借助某种局面或手段布成有利的阵势，兵力弱小但仍可使阵势显出强大的样子。鸿雁走到山头，它的羽毛可用来编织舞具这是吉利之兆。

【按语】

此树本无花，而树则可以有花，剪彩贴之，不细察者不易发，使花与树交相辉映，而成玲珑全局也。此盖布精兵于友军之阵，完其势以威敌也。

【译文】

树上本来没有开花，但可以用彩色的绸子剪成花朵粘在树上，做得和真花一样，不仔细去看，真假难辨。花与树交相辉

映，而衬托出了一个全新、精巧的局面。这就等同于把自己的军队布置在盟军阵地上，以造成强大声势慑服敌人。

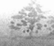
【计谋解说】

本计计名来自古时的一些战例。所谓“树上开花”，在军事上一般是指，在敌强我弱、遭到敌军攻击压力的形势下，我军采取某些方法，制造种种假象来壮大自己的声势，以迷惑敌军，或将其引走，或将其击退，或将其歼灭。比如田单的“火牛阵”就是其中典型的一例。

话说在战国中期的时候，著名军事家乐毅率领燕国大军攻打齐国，连下七十余城，最后把齐国打得只剩下莒城和即墨这两座城了。乐毅乘胜追击，继续围困莒城和即墨。可是齐国拼死抵抗，燕军久攻不下，只得采取了拖延战术。于是便有人向当时的燕昭王进言说：乐毅本不是燕国人，他长期带兵在齐地，恐怕时间久了会出乱子。不过燕昭王还是信任乐毅的，然而当燕昭王去世后，继位的惠王却猜忌乐毅，他马上用自己的亲信大将骑劫去取代乐毅。而乐毅知道形势于己不利，只得逃回了赵国的老家。

当时的齐国守将也换成了著名的军事家田单，他深知骑劫根本不是将才，虽然燕军强大，只要计谋得当一定可以击败。这样，田单首先要求齐国军民每天饭前要拿食物到门前空地上祭祀祖先，如此一来，成群的乌鸦、麻雀就会结伙地赶来争食。而城外不知情的燕军一看就会觉得奇怪：原来就听说齐国有什么神师相助，现在真的连飞鸟每天都定时去朝拜了。慢慢的，燕军上下开始人心惶惶。田单的第二个策略是让骑劫本人上当，当时田单派人放风说因为乐毅过于仁慈，所以齐国谁也不怕他，都不投降；而如果燕军割下齐军俘虏的鼻子，那么齐人肯定会被吓破





胆。骑劫觉得有道理，果然下令割下了齐军俘虏们的鼻子，还挖了城外齐人的坟墓，结果他残暴的行为就激起了齐国军民的强烈义愤。田单的第三个策略，一边是派人送信大夸骑劫治军的才能，并表示愿意投降；一边还派人装扮成富户，带着财宝偷偷出城投降燕军。这样，骑劫就更加确信齐国已无反击作战的能力了。

而田单最后也是最绝的一招是：当时，齐军人数太少，即使进攻，也难取胜。于是他就把城中的一千多头牛集中起来，并在牛角上绑上尖刀，在牛身上披上画有五颜六色、稀奇古怪图案的红色衣服，再在牛尾巴上绑一大把浸了油的麻苇。另外，还挑选了五千名精壮士兵，让他们穿上五色花衣、脸上绘上五颜六色，手持兵器跟在牛的后面。一个夜晚齐军终于采取了行动，田单先是命令把牛从新挖的城墙洞中放出，接着点燃麻苇，牛于是又惊又躁，便直冲向燕国军营。此时的燕军根本没有防备，再说，这火牛阵势，谁也没有见过，一个个吓得魂飞天外，哪里还顾得上还手。齐军五千勇士接着又冲杀进来，燕军死伤无数；主将骑劫也在乱军中被杀，最后燕军一败涂地。

齐军乘胜追击，又收复了自己的七十余城，遂使齐国转危为安。田单计谋迭出，可以算是善于运用各种因素壮大自己声势的典范了。

本计包含以下三种含义：一是借局布势。二是虚张声势。三是求之于势。而对付“树上开花”之计，也应注意采取如下防范对策：（1）互相利用；（2）以力角之；（3）针锋相对；（4）离间分化。

【博弈应用】

搭便车的智慧

“树上开花”这一计谋最核心的策略就是借势，或是借助敌方的不利因素而利用之，或是借助其他方面的因素而利用之，总之就是要使自己显得强大起来。在博弈学中，它可以形容为“搭便车”的智慧，比如寓言中那则“狐假虎威”的故事，因为狐狸搭乘上了老虎这辆便车，所以它在百兽们面前才显得非常强大。**很多时候，一个人或是一个集团如果仅仅依靠自身的力量而不借助外界的力量，是很难成就一番大业的。**

比如三国时期的名将张飞，他纵是再英勇也不过才敌百人，面对曹操的数十万大军，他只有望洋兴叹的份儿。可是，张飞不仅是一员猛将，他其实也有善于谋划的一面。想当初他在长阪坡喝退曹军的时候，他正是巧妙地搭了一辆便车——而这辆便车是什么呢？它就是当时曹军的猜疑、畏惧情绪，因为他们根本就没有想到刘备会带着主力部队去护送老百姓撤退。所以，当张飞带领着二三十个骑兵守卫在长阪坡的时候，他便命令大伙都到树林子里去，砍下树枝，绑在马后，然后骑马在林中飞跑打转；而张飞一人却骑着黑马，横着那把丈二长矛，威风凛凛站在长阪坡的桥上看着曹军来到。当追兵真的上来时，他们见张飞独自骑马横矛站在桥中，于是好生奇怪，又看见桥东树林里尘土飞扬，便以为树林之中定有伏兵，因此追击的曹兵才马上停止前进。结果，才让刘备和荆州军民得以顺利撤退。

张良当初妙计保住刘邦的太子也是搭了一辆便车，他知道自己劝不动刘邦，所以就让太子的母亲吕后请来了四位德高望重的人，他们被当时的人们合称为“商山四皓”，结果刘邦就真的顺



从了他们的意思。

张良原是汉高祖刘邦手下最重要的谋臣，在楚汉战争中他运筹帷幄之中、决胜千里之外，为汉朝的建立起到了巨大的推动作用，可谓功勋显赫。到了汉朝的政局稳定之后，作为皇帝的刘邦就想废掉早在汉王时就被立为太子的吕后的儿子刘盈，而改立戚夫人的儿子、时为赵王的刘如意。吕后于是开始为此事而焦虑不安，她向张良请教对策，张良想了想，就对她说道："这件事情难以凭借口舌之利进行争辩，可以使用其他的办法。现今的天下之中，皇上想招致又招不来的，总共有四个人，他们四个年纪都很大了，藏匿在山野之中，并发誓不做汉臣。现在，如果您能够把这四个人请下山来、并奉为太子门客，让他们时时追随太子入朝，那么他们对太子必有帮助。"后来，吕后果真把那四人给请下山来了。

一天，刘邦举行宴会招待宾朋，太子就侍坐在一旁，四个白发老人整齐地跟随在太子的身后。刘邦感到奇怪，他还不认识这几位老者，于是他就问道："你们是什么人?"于是四人一一上前报出姓名，分别是东园公、角里先生、绮里桑、夏黄公。顿时，刘邦大吃一惊，说道："你们原来就是'商山四皓'啊！我派人访求你们数年，你们都躲避着我，现在又为什么跟随在我的儿子身边呢?"四人回答道："听说陛下轻视士人，我们义不受辱，所以才逃匿到了山林中。后来又听说太子仁孝，恭敬爱士，天下的人都愿意为太子赴汤蹈火，所以我们就来投奔了太子。"刘邦听后，表示赞许，说道："那就烦请你们护佑太子吧！"这样一来，太子的地位才算是彻底保住了。

不妨让我们来分析一下这个故事，在当初的张良看来，尽管

自己曾经是刘邦最重要的谋臣，然而现在已经时过境迁，他的话不再有举足轻重的影响，特别是在皇家内部的“私事”上，他更难发挥作用，搞不好还会引起皇帝的猜忌。如此，在无现实、直接的力量可以利用的情况下，张良才想出这样一招“搭便车”的树上开花之计。这就是与刘邦玩心理战，让他相信太子已经深深地博得了天下百姓的爱戴和拥护，人心所向、难以拂逆，如果自己一意孤行废黜太子，天下百姓必然会伤心失望，甚至还可能闹出什么乱子来。为了制造出这种效果来，张良才想起了“商山四皓”来，而这四个人其实并不是不想获得政治地位，只是因为刘邦一向对儒士傲慢无礼，故尔才藏匿于山林之中。刘邦后来数次延请，他们就是不肯出山，所以这让刘邦很失望。而皇帝亲自派人去请都请不到的人，太子却可以请到，这自然就证明了太子的名声是何等之好，太子的影响是何等之大，太子又是何等的得民心。

果然，毫无实力、只有虚名的四位白发老翁的一席言语，就胜过了满朝文武官员的千万谏诤之言，刘盈的太子之位终于转危为安、化险为夷。而善于因势利导、化虚为实的张良也真的不愧为千古一大智者，更堪称一位博弈学大师。

总之，“树上开花”就是一种搭便车的智慧，也是一种借势的方法。

假道伐虢（第二十四计）：做个跟随者，在博弈中也能占先机

【原文】

两大之间，敌胁以从，我假以势。困，有言不信。



【译文】

处在我方与敌方两个大国之中的小国，敌方若胁迫小国屈从于他时，我则要借机去援救，造成一种有利的军事态势。这时候的小国，面临着受人胁迫的境地时，我若说援救他，他在困顿中会不相信吗？

【按语】

假地用兵之举，非巧言可诳，必其势不受一方之胁从，则将受双方之夹击，如此境况之际，敌必迫之以威，我则诳之以不害，利其幸存之心，速得全势，彼将不能自阵，故不战而灭之矣。如：晋侯假道于虞以伐虢（《左传·僖公二年》），晋灭虢，虢公丑奔京师，师还，袭虞灭之（《左传·僖公五年》）。

【译文】

借助别人的地方以用兵的举动，不是几句花言巧语就骗得了人的，必然他受到了一方的威逼却不愿意屈从，此时他就有了双方夹击之危险。在这种情况下，敌方必然要对他继续威压，而我方不妨对他示好，乘它心存侥幸之时，立即把力量渗透进去，控制它的局势，所以，不需要打什么大仗就可以将它消灭。比如当初晋侯假道于虞国以伐虢国，当晋国成功灭掉了虢国之后，晋军回师，顺手又轻松地把虞国给灭了。

【计谋解说】

《左传分国集注·晋灭虞虢》就记载了假途伐虢这个历史典故。话说在春秋时期，晋国很想吞并它邻近的两个小国：虞和虢。当时，这两个国家之间关系还算不错，晋若袭虞，虢则必会出兵救援；反之亦然。正在晋献公犯难之时，大臣荀息于是向他

献上一计道：我们要想攻占这两个国家，就必须先要离间它们，使它们互不支持；而今虞国的国君贪得无厌，我们正可以投其所好。如此，荀息便建议献公拿出自己那心爱的两件宝物（一匹良马和一块玉璧）送给虞公。可是这献公哪里舍得，荀息又解释说：主公放心，只不过是让虞公暂时替您保管几天罢了，等我们灭了虞国，一切不都又回到您的手中了吗？献公果然依计而行。

后来，虞公就得到了晋国的良马美璧，那自然是高兴得嘴都合不拢了。接着，晋国便故意开始在晋、虢边境制造事端，以制造讨伐虢国的借口。当时虞国的地理形势是比较处于晋国和虢国的中间位置的，所以晋国就请求虞国借道给自己以伐虢，而虞公既然已事先得了人家的好处，只得答应。不过虞国的大臣宫子奇还是看出了这其中的利害，他对虞公说道："虞、虢两国，唇齿相依，虢国一亡，唇亡齿寒，晋国进攻的下一个目标显然就会是虞国。"可是虞公却说：为交一个弱朋友而去得罪一个强有力的朋友，那才是傻瓜哩！

后来，晋国的军队就通过虞国的道路去攻打虢国，结果很快就取得了胜利。晋军班师回国时，还说要把劫夺的财产分一部分给虞公。虞公更是大喜过望，也更加放松了警惕。就在这时，晋军的大将里克装病，称不能带兵回国，所以需要暂时把部队驻扎在虞国京城附近。虞公也同意了。几天之后，晋献公又亲率大军前来，虞公出城相迎。献公约虞公前去打猎，正在虞公猎得高兴的时候，不一会儿，只见虞国京城中突然起火。当虞公急匆匆地赶到城外时，此时他才发觉，原来京城已被晋军里应外合给强占了。

就这样，晋国又轻而易举地灭掉了虞国。

这一计，其实关键就在于“假道”，善于寻找“假道”的借口，善于隐蔽“假道”的真正意图，然后再突出奇兵，往往可以轻易取胜，自然要比直取目标要事半功倍。

本计有三种含义：一是借水行舟。二是借机渗透。三是一箭双雕。“假道伐虢”是强者吞并弱者的策略，但只要弱者提高警惕，识破强者的诡计，强者即很难运用“假道伐虢”的策略来吞并弱者。不过，弱者想在强者的重压下求得生存亦是很困难的，为了保障生存的安全，弱者须具备下述条件方可：（1）注意内部团结；（2）避免发生挑拨性行动；（3）须有正确的判断能力；（4）须具有外交能力。

【博弈应用】

做个跟随者，在博弈中也能占先机

在智猪的博弈中，小猪的聪明之处就在于它懂得自己的努力未必会与自己的收获成正比，因为还有一个大猪正在它的一旁虎视眈眈，随时可能窃取它的劳动成果。这时候，小猪如果直接向自己的目标去进发，那么就可能被大猪所利用，从而成为牺牲品。可是在残酷的生存博弈中成长起来的小猪终于明白：**当自己不能直接针对目标而努力时，那就不妨采取间接的形式，把握有利的形势再伺机获取所需，这样也比较容易取得事半功倍的效果。**

大猪也需要生存，可是它和小猪又不一样，小猪的存在不会从根本上威胁到它的生存，可是如果它占有先机，它就会威胁到小猪的生存，因此双方博弈的结果必然是大猪做出一些让步，从而保证两猪的共同生存。因此在这其中，“先机”就突显了出来，谁占有了先机，就决定了这场博弈的结果。**而为了争取生存，显**

然小猪是一定要占到这个"吃食"的先机的，而且它也只有通过做一个追随者，它才能够获取这种先机。

把这个问题具体到我们的人事中来，我们也同样会发现：有时候，我们不能直接去向目标努力，而应该采取适当的曲折路线，这样也就容易争取到一定的先机，从而获得一些因素的支持。比如在我们前面提到的"田忌赛马"的故事中，如果田忌不加思考地采取直接的策略来应付齐王的挑战，那么他显然必输无疑；可是聪明的孙膑却看出了其中的蹊跷，他可以通过曲折的手段让齐王先稳胜一局，而自己则在后两局中胜出，这样也就保持了总体上的优势，以后发的追随者的姿态却赢得了比赛的先机和主动权。显然，孙膑就是一头聪明的小猪。

世界上很多事情也都是这样，当不能直接向目标发起努力，则不妨采取间接的手段。再比如在中国历史上，很多次的叛乱活动都是打着什么"清君侧"的名义，而实际上这些叛乱者的目标都是夺取皇权，也就是要"清君"！可是他们为什么不能直接打着"清君"的名号来行事呢？那就是因为这样行事会太暴露，不能在舆论上站住脚，更容易引起激烈的反对；而打着间接的旗号，这样也就减小了前进道路上的阻力，只能"假道伐虢"，而不能全面树敌，这样也就增加了成功的系数了。

其实所谓假道伐虢，关键是能够"借"，不能借道他国也就很难实现消灭虢国的目的，而"借"就是一种间接的手段，它是为了更好地达成目标才采用的。本书中曾讲到刘璋开门揖盗引刘备入川、结果自己丢了老命的故事，也可以当作是刘备使用"假道伐虢"之计取胜的战例，因为刘备的手段并不是那么直接的，他能够静观事态变化，从而最终赢得了主动权。当然，在古代战



争中这样的例子还有还有不少，只是需要多加注意的是，“假道”的方式是必须根据当时的情况灵活掌握的，否则就有可能弄巧成拙。

话说在春秋时期，各诸侯国都在乘机扩张自己的势力。当时已是野心勃勃的楚文王在位的时候，楚国势力也变得日益强大，在汉江以东的很多小国都已纷纷向楚国称臣纳贡。不过当时有个叫蔡国的小国却仗着和大国齐国联姻的缘故，认为蔡国有个坚实靠山，所以蔡侯就不怎么买楚国的账，为此楚文王便怀恨在心，为了泄愤，他就一直在努力地寻找着灭蔡的时机，但是却不能直接发动军事进攻。

蔡国和另一小国息国关系向来是很好的，蔡侯、息侯都是娶的陈国女人，所以她们之间也是经常往来。但是，有一次息候的夫人路过蔡国，蔡侯却没有以上宾之礼款待，就这样冷落了息侯夫人，结果气得息侯夫人回国之后大骂蔡侯，从此息侯就对蔡侯有了一肚子的怨气。而楚文王听到这个消息时，他觉得非常高兴，认为可以乘着这个机会一举灭掉蔡国。他先是派人与息侯取得了联系，而息侯正想借刀杀人，于是就向楚文王献上一计：先由楚国假意罚息，息侯再借机向蔡侯求救，蔡侯不敢不救，而当蔡军赶到息国时，楚、息合兵，则蔡国必败。楚文王一听，真是好计策，很快就答应了。他立即部署了下去，调兵假意攻息。蔡侯也很快得到了息国求援的请求，便马上发兵救息。而当蔡国军队赶到息国城下时，却发现息侯竟紧团城门不放他们进去，蔡侯发觉形势不对便赶紧下令退兵，可是此时的楚军已经借道息国把蔡侯给团团围困了起来，就这样，楚军轻而易举地就俘虏了蔡侯。

没想到的是，蔡侯在被俘之后，因痛恨息侯就对楚文王说道：息侯的夫人息妫可是一个绝代佳人，大王自己看着办吧。他这话是既刺激又暗示了一向好色的楚文王，于是楚文王就在击败蔡国之后以巡视为名率兵到了息国都城。息侯亲自出来迎接，并且还设盛宴为楚王庆功。而就在这场宴会上，趁着酒兴楚文王就说道："本王帮你击败了蔡国，你怎么不让夫人出来敬我一杯酒呀?"息侯不好扫了楚王的兴致，只得让夫人息妫出来向楚文王敬酒。而楚文王一见到息妫，果然被她的天姿国色给迷住了，马上就有些魂不附体，并很快就决定要把息妫据为己有。第二天，楚王又举行了答谢宴会，在会上他早已布置好伏兵，不等宴会结束就将息侯绑架起来，就这样又一举灭掉了息国。

息侯害人害己，他主动借道给楚国让楚国灭掉蔡国，给自己报了私仇，只是却不料楚国竟不丢一兵一卒，又顺手将他自己消灭。不过抛掉楚王好色的因素不论，他一举灭掉两国的策略也是显得非常高明的，用了间接的手段却达到了直接手段所取得不了的效果，而且他能够顺着息侯，然后再因势利导，成功地实现了自己的图谋。

顺手牵羊（第十二计）：把握一切可以利用的机会

【原文】

微隙在所必乘；微利在所必得。少阴，少阳。

【译文】



敌方的哪怕是非常微小的空隙我方也应当利用，哪怕是非常微小的利益我方也应当取得。只要我方善于捕捉时机，伺隙捣

虚，就会把敌方小的疏漏而变为我方小的得利。

【按语】

大军动处，其隙甚多，乘间取利，不必以胜。胜固可用，败亦可用。

【译文】

大部队在运动的过程中，漏洞肯定很多，看准敌人的空隙，抓住时机一击，只要有利，不一定完全取胜也行。这个方法，胜利者可以运用，失败者也可以运用，强大的一方可以运用，弱小的一方也可以运用。

【计谋解说】

本计当出自《草庐经略·游兵》：“伺敌之隙，乘间取胜”。后人以“顺手牵羊”形象化地比喻乘敌人的小间隙，向敌的薄弱处发展，创造和捕捉战机的一种谋略。关汉卿著元剧《尉迟恭单鞭夺槊》台词中，就出现了本计计名。《水浒传》第九十九回中也写道：“前面马灵正在飞行，却撞着一个胖大和尚，劈面抢来，把马灵一禅仗打翻，顺手牵羊，早把马灵擒住。”但说的都不是战争。而战争史上“顺手牵羊”之计，则不乏其例。

话说在东晋时期，由氐族人所建立的前秦统一了黄河流域地区，势力开始变得强大起来。公元383年，前秦王苻坚坐镇项城，他调集了近九十万大军，准备一举歼灭东晋，统一中国。他先是派出其弟苻融为先锋攻下寿阳，初战告捷，苻融为此判断东晋兵力不多并且严重缺粮，因此他便建议苻坚迅速进攻东晋。苻坚闻讯，不等大军齐集，就立即率几千骑兵赶到了寿阳前线。

当时，东晋将领谢石得知前秦百万大军尚未齐集，且立足未稳，就准备抓住时机打击一下敌方的前锋，以挫敌锐气。于是，

谢石就先派出其麾下勇将刘牢之率精兵五万，强渡洛涧，一举斩杀了前秦守将梁成。接着，刘牢之又乘胜追击重创前秦军。谢石于是率师渡过洛涧，顺淮河而上抵达淝水一线，驻扎在八公山旁边以与驻扎在寿阳的前秦军隔岸对峙。当时，苻坚见东晋军队阵势严整，立即命令坚守河岸，以等待后续部队。可是谢石看到敌众我寡，只能速战速决。于是，他便决定用激将法以激怒骄狂的苻坚。

谢石就派人给苻坚送去了一封信，说道：我要与你决一雌雄，如果你不敢决战，还是趁早投降为好；如果你有胆量与我决战，你就暂退一箭之地，放我渡河与你比个输赢。苻坚当即大怒，他觉得自己正好可以将计就计，不妨就暂退一箭之地，等东晋部队渡到河中间时，自己再回兵出击，来个半渡而击，以图将晋军全歼于水中。可是，不想此时的秦军士气却格外低落，撤军令刚一下达，全军顿时乱作一团。前秦兵于是争先恐后，一时间人马冲撞、乱成一团，到处一片怨声。而一位名叫朱序的前秦军将领此时更是火上浇油，因为他本是东晋人，不幸后来被前秦军俘虏才投降的，他见自己有机可乘就高喊道："秦军败了，秦军败了！大家赶快跑啊！"

这时前秦军的指挥本来就已经失灵，几次下令停止退却但均无效，朱序的喊声一出，后军的人马更是如潮水般撤退，中军和前军受其影响，也是乱作一团，已经难以收拾。而东晋军队则看准时机，迅速渡河，乘敌人大乱之际奋力追杀。就这样，前秦先锋苻融先是被东晋军在乱军中杀死，苻坚后来也中箭受伤，只好慌忙逃回洛阳，前秦最终遭到惨败。



本计主要有三种含义：一是微隙必乘。二是微利必得。三是

见利宜疾。而针对顺手牵羊之计应采取的防范对策：（1）少出漏洞。（2）亡羊补牢。（3）小利不弃。（4）疑人必防。

【博弈应用】

把握一切可以利用的机会

本来，在与大猪的博弈中，小猪就是明显处于下风的，它不能像大猪那样随意所为，因为它输不起。而要**在与大猪的博弈中赢得生存权，小猪就必须学会把握一切可以利用的机会，从而使得自己能够立于不败之地。**

机会总是有的，只要善于把握，比如大猪因为它自身的先天优势，它就可能会表现出骄傲、麻痹的情绪来，这时小猪便正好利用；再比如可能在大猪看来可以将就的事情，在小猪却是至关重要的事情，所以它也才能够从大猪嘴里“抠”出一些粮食来维持自己的生计。而在人的博弈中，自然就会有强者和弱者之分，两者为了自己的利益最大化，当然都可以尽量地利用对方的疏忽来打倒对方。**而对方的疏忽，也正是自己所要努力寻求的机会，机不可失，时不再来，所以也更应该坚决果断地出击，**顺手牵羊，这就是说要把握一切可以利用的机会而达到自己的目的。

比如在战争中，敌人可能会在某个时间段或者某个关节而疏于防备，这时候己方正可乘机出击。李愬雪夜下蔡州的例子就是这方面的一个典型：在唐朝中后期的时候，藩镇不服从中央的号令、闹独立的倾向非常严重，当时就有一位新任的蔡州节度使吴元济起兵叛乱，唐宪宗于是就派出了大将李愬出兵平叛。

李愬到任后，就先是放风麻痹吴元济，说自己只是个懦弱无能的人，而朝廷之所以派他来只是为了安顿地方秩序而已，至于攻打吴元济，根本与他无关；后来吴元济也侦察到李愬一点儿动

静也没有，就放松了警惕。其实，李愬却在暗中一直部署着直攻吴元济老巢蔡州的策略，他先是收买了吴元济手下的大将李佑，这样他就从李佑那里得知其实蔡州正是吴元济最大的空隙，因为那里驻防的都是一些老弱残兵；假使唐军能够迅速直捣蔡州，那么一定会收到出奇制胜的效果，一举活捉吴元济。结果，就在一个雪天的傍晚，李愬就率领着精兵抄小路神奇地直抵蔡州城边，他趁守城士兵呼呼大睡时，突然登城并成功打开了城门，这样唐军就得以静悄悄涌进了城。最后，还在睡梦中的吴元济就成了唐军的瓮中之鳖。

不管在任何的博弈中，机会肯定是不会缺少的，正所谓“百密一疏”、“智者千虑，必有一失”，只要能够把握机会，就一定能够赢得胜利。而春秋时代的崔杼计除齐庄公的故事，也是运用“顺手牵羊”的计策，不失为一则典范。

话说春秋时代齐国的大夫崔杼因为迎立齐庄公有功，于是便被封为了上卿，执掌齐国国政。当时，齐庄公还经常到他的府上饮酒作乐。

有一天，庄公多喝了几杯酒，见崔杼因事外出，乘机把崔杼的继室棠姜给诱奸了。此事后来被崔杼发觉，他先不声张，就责问妻子，棠姜对此供认不讳。崔杼生了一阵子的闷气，从此以后就对齐庄公严加防范，不给他与棠姜接触的机会，并且他暗地里还计划着要谋害庄公。话说庄公有一位内臣名叫贾竖，因为一点儿小过失就被庄公一顿暴打，搞得贾竖经常口出怨言。于是崔杼在得知此事后就花重金收买了贾竖，让他做了自己的内线，以便随时报告庄公的一举一动。不久，莒国的黎比公来齐国朝见，庄公大喜之余特在北郊设宴招待。

正好崔杼的府第也在北郊，他在得知这个消息后，已经想到庄公的特别用意了，于是就装起病来不去陪宴，另一面却派心腹去贾竖处打探消息。贾竖便回报说庄公宴会过后要来探视崔杼相国的病情，这一下崔杼便知道机会来临了。接着他就找到自己的老婆棠姜说道："今晚我就要解决那个昏君淫王，你一定要照我的吩咐去做，事成，我就立你为正室!"棠姜答应了，于是崔杼就把阴谋秘密地向她布置了下去。跟着他又动员家族的兵丁埋伏在室门内外，再派心腹去贾竖处通知一下，这样就算是安排好了。

当时的庄公是一心想着美色的棠姜，今见崔杼患病可以说是正中下怀，他急忙开罢宴会就来的了崔杼家中。一进门庄公就问道："崔相国的病怎么样了?"崔家人于是回答道："回秉我王，大人的病很严重，大人刚吃过药，正蒙头大睡呢!"庄公又问："那崔相国睡在什么地方啊?"家人答曰："在东边的外厅呢。"庄公暗喜，把崔家人打发出去，自己就径直向西厢的内室走去。庄公的四位侍卫随从也想跟进去，可是却被贾竖给拦住了，他说："主上的事，你们别那么没有眼色，还是在外厅等候吧。"大家于是就相信了贾竖的话，都停留在了门外，只有贾竖一人跟着进去了，门也被他随即紧紧地给关上了。

当庄公进入了内室之后，棠姜就赶着出来迎接，庄公正想有所企图，这时一名侍婢突然进来说相国嚷着口渴，要夫人棠姜调好蜜汤送过去。棠姜于是借机抽身，只把庄公一个人愣愣留在了屋子里。过了一会儿，准备好的伏兵突然杀出，他们挥剑呐喊着，这才把庄公吓醒，知道情势不好想从后门逃跑，但是那门已上了锁，庄公力大，就一脚把门踹开，又爬到了一座小楼上，这

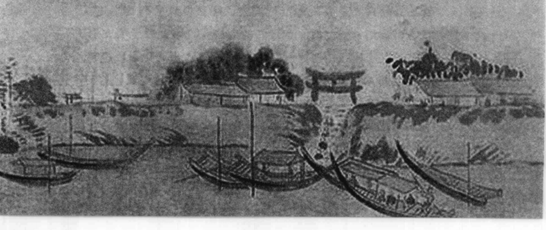
时伏兵们已经把楼给团团围了起来，口里还只叫喊着："奉我家相国之命，捉拿淫贼！"庄公见已无出路，于是就打开窗户对着楼下的士兵们喊道："我是国王，你们休得无礼！"而士兵们却不管这些："什么国王不国王，我们奉相国之命，只知是捉拿该死的淫贼。"说着就一齐涌上了楼，瞬间就把庄公剁成了肉泥。随从的那四位侍卫也在前厅遇害。就这样，齐庄公轻而易举地就被个老谋深算的崔杼给顺手牵羊地除掉了。

从这里我们也可以看出，只要善于把握一切可以利用的机会，顺手牵羊，就能够更容易取得成功。

第三章

混合策略——迷惑对手的心理博弈术

或许每个人都曾玩过“石头、剪刀、布”的游戏——石头可以磕破剪刀，剪刀可以剪布，而布又可以包起石头。在这个游戏中，你不会知道对手会出其中的哪一个，无论你怎么想，都不会得到一个最优策略——这种情形在博弈论中被称为“混合策略”。混合策略用于《三十六计》，就在于制造假象迷惑敌人，在虚虚实实中一击破敌。瞒天过海、声东击西、无中生有、抛砖引玉、李代桃僵等计策都是混合策略的体现。



❖ 预备知识：混合策略

某个小镇上只有一名警察，他负责整个镇子的治安。现在我们假定，小镇的一头有一家酒馆，另一头有一家银行。再假定该地只有一个小偷。因为分身乏术，警察一次只能在一个地方巡逻；而小偷也只能去一个地方。若警察选择了小偷偷盗的地方巡逻，就能把小偷抓住；而如果小偷选择了没有警察巡逻的地方偷盗，就能够偷窃成功。假定银行需要保护的财产价格为 2 万元，酒馆的财产价格为 1 万元。警察怎么巡逻才能使效果最好？

通过分析，我们会发现这样一种情形：警察巡逻某地，偷盗者在该地无法实施偷盗，假定此时小偷的得益为 0（没有收益），此时警察的得益为 3（保住 3 万元）。一般情况下人们会认为：警察当然应该在银行巡逻，因为到银行巡逻可以保住 2 万元的财产，而到酒馆则只能保住 1 万元的财产。实际上这种做法却并非总是那么好，因为如果小偷也这么想，那么他去酒馆行窃则会顺利得手。

那么警察到底是应该去银行巡逻、还是应该去酒馆巡逻呢？博弈论告诉我们：警察的一个最好的做法是，用掷骰子的方法决定去银行还是去酒馆。假定警察规定掷到 1 ~ 4 点去银行地，掷到 5、6 两点去酒馆，那么警察就有 2/3 的机会去银行巡逻，1/3 的机会去酒馆巡逻。



我们再来看小偷的最优选择，居然也是同样以掷骰子的办法

决定去银行还是去酒馆偷盗，只是掷到1～4点去酒馆，掷到5、6两点去银行，那么，小偷有1/3的机会去银行，2/3的机会去酒馆。此时警察与小偷所采取的策略，便是博弈学中所说的混合策略。所谓混合策略，是指参与者在各种备选策略中采取随机方式选取并且可以改变，而使之满足一定概率的策略。

我们通过观察类似警察与小偷博弈可以发现，并非所有的博弈都有优势策略或者劣势策略，而大家共同拥有的，恰恰是混合策略。而解决混合策略问题的最好方法就是：不用刻意去想应该怎样解决问题。就像小孩子玩“石头、剪刀、布”的游戏一样，石头可以磕破剪刀，剪刀可以剪布，而布又可以包起石头。你不会知道对手会出其中的哪一个，无论你怎么想，都不会得到一个最优策略。这种游戏中，最好的方法也许就是根本不要去想下次该出什么，想到什么就出什么好了，或者压根儿不用想，出什么就是什么好了。

在一场混合策略的博弈中，要想赢得博弈，以下两点是必须把握的：

1. **隐藏自己行动的规律。**不让对方抓住你行动的规律对于赢得博弈来说至关重要。比如一场重要的足球比赛前，一方的教练总要找出对方以往的比赛资料，与队员们共同观看、琢磨，以抓住对方各个球员的特点，球队总体的打法、球风等，以便于自己找出对策，战而胜之。用《孙子兵法》中的话来说叫做“知己知彼，百战不殆”。而实际上在你研究别人的同时，别人也在研究你。从这一点上来讲，就看谁能把自己的“规律”隐藏得更深，或者根本就让对方看不出有规律可循。

2. **利用规律迷惑对方。**在博弈中，你可以利用“规律”迷惑

对手，在看似有规律的行动中，突然又“不规律”起来，这时对手往往就会手忙脚乱，从而使你在博弈中获胜。

❖ 混合策略的《三十六计》解读

瞒天过海（第一计）：不按套路出牌更容易获胜

【原文】

备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。

【译文】

防备周密，往往容易导致思想麻痹，意志松懈；常见的事情就不会产生疑惑（以致丧失警惕）。秘谋就隐藏在公开的行动之中，并不是与公开行动相对立的。最公开的行动当中往往隐藏着最秘密的阴谋。

【按语】

阴谋作为，不能于背时秘处行之。夜半行窃，僻巷杀人，愚欲之行，非谋士之所为。昔孔融被围，太史慈将突围求救，乃带鞭弯弓，将两骑自从，各作一的持之。开门出，围内外观者并骇。慈竟引马至城下堑内，植所持的射之，射毕，还。明日复然，围下之人或起或卧。如是者再，乃无复起者。慈遂严行蓐食，鞭马直突其围，比敌觉，则驰去数里矣。



【译文】

施行秘密的谋略，不必选择背着人、隐蔽的地方进行。趁黑夜行窃，钻进僻静的巷子里杀人，（这些）都是愚蠢、鄙俗的人的行为，真正的智谋之士是不屑于这样干的。昔日孔融被围，太史慈要设法突围救援，便骑着马，执着鞭，带上弓箭，领着两名骑士做随从，并让骑士各自拿着一个箭靶，打开城门走了出去。（这时）城内的守军和城外的围兵见了都大吃一惊！却只见太史慈等人牵着马走进了城下的堑壕里，立上箭靶，在那里练习射箭；练完了箭，便又回城了。第二天又照样如此，那些围城的敌兵便有的躺着，有的站着观看，神色不显得那么惊奇了。如此这般地一连练习了好几天，那些围城的敌兵便（渐渐习以为常）一个个躺在地上，连看都懒得起来看了。这时，太史慈（认为时机已到），便整好装，吃饱饭，扬鞭策马，径直突围而去。等到敌兵醒悟过来时，他已经驰出数里之远了。

【计谋解说】

《永乐大典·薛仁贵征辽事略》记载，唐太宗统兵三十万御驾亲征高丽，来到海边，看到那波浪滔天的汪洋大海，太宗心生恐惧，后悔当初未听大臣们的劝告而执意亲征。东望高丽，隔海千里，唐太宗不欲渡海，心生退意，于是找来前部总管张士贵问计。张士贵无奈，只好请大将薛仁贵于帐下。薛仁贵献计说：现在天子只是担忧大海难渡，无法征服高丽，我有一计，可以让千里海水，到明天就不见了半点儿，无论是皇上还是士兵，都如同在平地上一样，平平安安地渡过大海。

接着薛仁贵等人见了唐太宗禀告说：在附近的海上，居住着一位豪富老人，愿为您的三十万兵马提供粮草，太宗非常高兴，

宣豪富老人进见，豪富老人让太宗皇帝前去海边亲验。当文武百官随太宗皇帝来至海边时，只见眼前上万间房屋都用彩幕遮围着。老人将皇帝请进一间四壁挂着彩绣地上铺着地毯的屋子。皇帝入座，百官进酒，说说笑笑，好不热闹。过了一会儿只觉得四面的帷幕被风吹呼呼作响，哗哗的涛声如雷震响，桌子上的杯子盘子翻落在地，身体也坐不稳。这时皇帝心生疑惑，命人揭开围幕观看，只见一望无际的涛涛海水，分不清东西南北，太宗皇帝惊恐问道："这是什么地方"。张士贵起身回答说："这就是我们过海的计谋，借着风势，已快到东岸了。"就这样，太宗皇帝在不知不觉中被人渡过大海。

这个故事就是三十六计中第一计"瞒天过海"的由来。"瞒"就是隐藏实情，不让别人知道；"天"指天子，即皇帝。瞒天过海原意是指用各种巧妙的伪装，遮挡住皇帝的视听，瞒骗他上船，使其在不知不觉中跟随大队人马安全顺利地渡过大海。后来此计引申为使用伪装的手段使对方放松警惕，从而获得成功的策略。也就是在外表上装作就要采取行动，对对方保持警戒之心；但实际上却不采取任何行动。如此反复伪装，使对方误以为这仅仅是虚张声势，而慢慢怠于警戒。这时即刻抓住对方的疏忽，乘虚而入，给予致命的一击。

瞒天过海的情形很多，大而言之，可分为以下几种：一是隐迹潜踪。即把自己的踪迹隐藏起来。二是转移视听。三是示假隐真。四是阳奉阴违。而针对瞒天过海之计，可采取如下防范对策：(1) 努力发现疑点。(2) 宁有虚防，不得不防。(3) 及时反馈，以做出准确的判断。(4) 穷追不舍。

【博弈应用】

不按套路出牌更容易获胜

“瞒天过海”并不是泛指一般的欺骗，而是特指根据“物极则反”的原理进行的一种“公开”的欺骗。此计正如文中说的“备周则意殆，常见则不疑”；“太阴，太阳”，讲的道理就是：**最高明的欺骗策略，是把最隐密的阴谋隐藏在最公开的行动之中。**《三十六计》开篇就说明了这个问题：“备周则意怠，常见则不疑。”也就是说，防备周密，往往容易导致思想麻痹，意志松懈；对常见的事情就不会产生疑惑，以致丧失警惕。这正是利用的是人们的定势思维，很多时候习以为常的东西，很难一下子改变对它的看法。因此，使用瞒天过海之计的要点就是把对方的注意力转移到公开的行动上来，而使其忽略在这种公开行动中隐藏的不公开行动。

在博弈中，高明的参与者会使用“瞒天过海”的策略来获得胜利。公元589年，隋朝攻打陈国。战前，隋朝将领贺若弼因奉命统领江防，经常组织沿江守备部队调防。每次调防都命令部队于历阳（今安徽省和县一带）集中。还特令三军集中时，必须大列旗帜，遍支警帐，张扬声势，以迷惑陈国。果真陈国难辨虚实，起初以为大军将至，尽发国中士卒兵马，准备迎敌面战。可是不久，又发现是隋军守备人马调防，并非出击，陈便撤回集结的迎战部队。如此五次三番，隋军调防频繁，蛛丝马迹一点儿不露，陈国竟然也司空见惯，戒备松懈。直到隋将贺若弼大军渡江而来，陈国居然未有觉察。隋军如同天兵压顶，令陈兵猝不及防，遂一举拔取陈国的南徐州（今天的江苏省镇江市一带）。

在这里，贺若弼所用的计策正是“瞒天过海”。对这一计策的

使用，“瞒天过海”的“按语”中如是解说：**施行秘密的谋略，不必选择背着人、隐蔽的地方进行。趁黑夜行窃，钻进僻静的巷子里杀人，这些都是愚蠢、鄙俗的人的行为，真正的智谋之士是不屑于这样干的。**

由此可见，这一计用是与博弈论中的“混合策略”有异曲同工之妙。它给我们一个有益的启示，在一场博弈中，我们可以利用规律迷惑对方，从而使自己获得胜利。同时，对于对手所表现的明显带有规律性的行为，一定要保持足够的警惕，免得中了对方的诡计。金庸先生的武侠小说《神雕侠侣》中，在讲述的是杨过在与蒙古王子霍都比武中获胜的事件，就是极好的例证。当时中原豪杰聚会，要推选武林盟主，以共同抵抗蒙古。蒙古国师金轮法王带着徒弟达尔巴与霍都前来搅局，局势对中原武林不利，这时杨过出来与霍都比武。在比武中杨过就是用了瞒天过海这一计使霍都王子上当。金庸对比武的过程是这样写的：

忽见杨过铁剑一摆，叫道：“小心！我要放暗器了！”霍都……急忙向左跃开。却见杨过左手引着铁剑刺到，哪有甚么暗器？

霍都知道上当，骂了声：“小畜生！”杨过问道：“小畜生骂谁？”霍都不再回答，催动掌力。杨过左手一提，叫道：“暗器来了！”霍都忙向右避，对方一剑恰好从右边疾刺而至，急忙缩身摆腰，剑锋从右肋旁掠过，相距不过寸许，这一剑凶险之极，疾刺不中，群雄都叫：“可惜！”蒙古众武士却都暗呼：“惭愧！”



霍都虽然死里逃生，也吓得背生冷汗，但见杨过左手又是一提，叫道：“暗器！”便再也不去理他，自行挥掌迎击，果然对方

又是行诈。杨过一剑刺空，纵前扑出，左手第四次提起，大叫："暗器！"霍都骂道："小……"第二个字尚未出口，蓦地眼前金光闪动，这一下相距既近，又是在对方数次行诈之后毫无防备，急忙涌身跃起，只觉腿上微微刺痛，已中了几枚极细微的暗器。

上文中，霍都之所以中了杨过之计，就是因为在杨过几次欺骗后放松了警惕。杨过的胜利告诉我们，在一场博弈中，我们可以设置一种"规律性"的行为来迷惑对手，在看似有规律的行动中，突然又"不规律"起来，这时对手往往就会手忙脚乱。也就是说，当对方已经熟悉你的套路了，你突然不按套路出牌，往往能出其不意地大获全胜。

声东击西（第六计）：警察与小偷博弈

【原文】

敌志乱萃，不虞，坤下兑上之象。利其不自主而取之。

【译文】

敌人情志混乱而且憔悴，就会容易失算，这是泽水淹及大地、洪水横流之象。最便于我方抓住敌人这不能自控的混乱之势而攻克他。

【按语】

西汉，七国反，周亚夫坚壁不战。吴兵奔壁之东南陬，亚夫便备西北；已而吴王精兵果攻西北，遂不得入（汉书四十《周勃传》附）。此敌志不乱，能自去也。汉末，朱儁围黄巾于宛，张围结垒，起土山以临城内，鸣鼓攻其西南，黄巾悉众赴之，儁自



将精兵五千，掩其东北，遂乘虚而入。此敌志乱萃，不虞也。然则声东击西之策，须视敌志乱否为定。乱，则胜；不乱，将自取败亡，险策也。

【译文】

西汉初年发生了“七国之乱”，汉名将周亚夫坚守在壁垒中就是不出战。对方的吴军于是发军攻打壁垒的东南角，可是周亚夫却加强了西北角的防备；不久，吴军的精锐部队果然奇袭西北角，所以才没有得逞。这是说如果对方的指挥官头脑冷静，识破计谋，那么此计就不可能发挥效力了。在东汉末年，朱儁围困黄巾军于宛城，西面保卫并筑起高垒，还造了土山以靠着城池向里面窥望。朱儁军鸣鼓攻打宛城的西南角，黄巾军于是就都跑向了西南角，而朱儁则带领自己的精兵五千人从东北角攻入，这样就一举攻克了宛城。这就是趁着敌人慌乱而取胜的例子。所以声东击西这一策略的成功与否，关键就是要看对方的头脑是否还清醒。他乱，则我方取胜；他不乱，我方就是自投死地了，此计就成了险策。

【计谋解说】

所谓“声东击西”，就是表面上声张着去打东边，实际上却攻打西边。在军事上就是指忽东忽西，巧妙诱敌，给对方制造错觉，然后乘机消灭敌人的出奇制胜的战术。

“声东击西”一计，就是出自《淮南子·兵略训》篇：“用兵之道，示之以柔而迫之以刚，示之以弱而乘之以强，为之以歙而应之以张，将欲西而示之以东，先忤而后合，前冥而后明。”这段话的大意便是：用兵的原则，就是对敌人先佯做柔弱的样子，而后以强大的军事力量去打击它，将要发展而先做出收缩的样





子，准备向西面进攻，而先佯做向东进攻，先示以与意图相背的行动，然后再完成实现意图的行动。先隐藏自己的计划，然后再进行公开行动。

声东击西，是以制造假象、佯动误敌来伪装攻击方向的谋略。通常它都是采用灵活机动的行动，不攻而示之以攻，欲攻而示之不攻；形似必然而不然，形似不然而必然；似可为而不为，似不可为而为之。忽东忽西，即打即离。巧妙地制造假象，促使对手的指挥意志发生混乱。我之举动敌人无法推知，我便可以对敌出其不意，攻其不备，一战而胜。

此计一般在我方处于进攻态势的情况下使用。“声东”是虚晃的一枪，所击之“西”却是主攻目标。想办法使“西”成为敌方的不备之处或不及之处，才是保证此计成功的关键。东汉时期“投笔从戎”的班超就成功地运用过此计。

班超当年出使西域，目的是为了团结西域诸国共同对抗强大的匈奴。为了使西域诸国便于共同对抗匈奴，就必须先打通南北通道。当时地处大漠西缘的莎车国，归附匈奴而反对汉朝，并且还煽动其他的周边小国。于是，班超便决定首先平定莎车。当班超大兵来到时，莎车国王开始北向龟兹国求援，龟兹王便亲率五万人马援救莎车。班超尽管联合了于阗等国，可总兵力却只有二万五千人，敌众我寡，难以力斗、只能智取。班超最后决定采用声东击西之计：他先是派人在军中散布各种对自己的不满言论，制造打不赢龟兹、有撤退的迹象；并且还特别让莎车俘虏听得一清二楚，而这天黄昏，他又命于阗大军向东撤退，自己则率部向西撤退，表面上慌作一团而故意让俘虏趁机脱逃

俘虏们逃回莎车营后急忙报告了汉军慌忙撤退的消息，龟兹

王大喜，误以为班超惧怕自己而逃窜了，为了扩大战果他于是下令追击汉军。龟兹王立刻下令兵分两路追击班超，其中他亲自率一万精兵向西杀班超。而班超却胸有成竹，他趁夜幕笼罩大漠，撤退了才仅十里地就命部队就地隐蔽起来。所以当求胜心切的龟兹王率领追兵从班超隐蔽处飞驰而过时，他竟然什么都没有发现。这时班超立即集合部队，与事先约定的东路于阗人马迅速回师，杀向莎车。班超的部队如从天而降，令莎车猝不及防，以致迅速瓦解。莎车王惊魂未定，逃走不及，最后只得请降。而龟兹王气势汹汹地追赶了一夜，却未见班超部队踪影，天明时又听说莎车国已被平定、人马伤亡惨重的报告，顿觉大势已去，只好收拾残部，悻悻然地返回龟兹去了。

我们也可以大致把此计分成以下几种情形：一是忽东忽西。二是即打即离。三是发动佯攻。四是避强击弱。而针对“声东击西”之计，应采取如下防范对策：（1）常山之蛇，首尾呼应。（2）要善于分析、识破诡计。（3）要进行替换思维，多站在敌人的角度来进行思考。

【博弈应用】

警察与小偷博弈

在警察与小偷的博弈中，如果小偷想赢得胜利，那么他首先就应该去深入地了解作为的对手的警察，仔细地研究警察的心理及活动规律，然后再在这一基础上寻求应对之策。而这里的声东击西之计无疑会增加小偷的胜算。

首先，小偷可以采取一些假动作，诱使警察把注意力都集中到某一特定的地方，然后小偷再出其不意地在另一个地方下手。这也是我们所说的利用规律迷惑对方，造成对手的判断出现失



误。如果再用博弈论的观点来分析，**很多情况下我们不应该将不可预测性等同为输赢机会相等，而是应该通过有计划地偏向一边而改善自己的策略，只不过这样做的时候想办法不让对方预见得到**。刘邦当初屡屡制服韩信使用的就是声东击西之计，刘邦的行为原则就是欺骗性。

有一回，韩信、张耳在刚打下赵国时，刘邦却刚刚被项羽打得大败，所以只好来投奔到韩信暂避一下。此时，刘邦也很想征调一下韩信的军队，可是他又担心韩信会不答应，因为当时韩信虽然名义上是刘邦的下属，可是他的实力却已经很强了。思前想后，刘邦便决定给韩信、张耳来个突然袭击。一天清晨，刘邦突然自称是汉使就闯入了韩信、张耳的营垒，这个时候韩信、张耳都还没有起床，于是刘邦直入他们的卧室，就把象征着军权的军符印信给抢在了手里。最后，当韩信、张耳明白过来时，刘邦已经是大权在手了，韩信、张耳只得就范，一个被安排去打齐国，一个被安排去了赵国坐镇。

先前，刘邦人在成皋这个地方，离韩信的军营尚远，此为声东；他清晨骤至，还诈称汉使，这又是一招声东；而他抢夺印信，掌握到军事指挥权，这就是击西。刘邦步步都具有迷惑性，而且他又干脆果断，所以才取得了与韩信、张耳博弈的胜利。

在民族英雄郑成功收复台湾的战斗中，他其实也使用过这一声东击西的计谋。当初，台湾已被荷兰殖民者统治了近四十年，民族英雄郑成功决意要收复台湾。公元 1661 年 4 月，郑成功率领二万五千名将士向台湾进军。他们一行先是顺利地占领了澎湖列岛，作为将来进攻台湾的根据地。当时，为了彻底赶走殖民军，就必须首先攻下敌人修筑的堡垒赤嵌城（今台南安平）。为了做

到知己知彼，郑成功便亲自寻访到了一位相当熟悉地势的当地老人，并了解到攻打赤嵌城只有两条航道可进：一条是攻南航道，另一条是攻北航道。

南航道港阔水深，船只可以畅通无阻，又较易登陆；只是这里已经被荷兰殖民军布设了重兵把守，而且这里的工事坚固，炮台密集且对准海面了。北航道直通鹿耳门，但是这条航道海水很浅，礁石密布且航通狭窄，而且还被荷兰殖民军凿沉了一些船只用以阻塞航道；荷兰人已认定了这里无法登陆，所以只派少量兵力防守。后来，郑成功又进一步了解到，北航道虽浅，但海水涨潮时仍可以通大船。于是他便作出了这样一种决策，即趁涨潮时先攻下鹿耳门，然后再绕道从背后攻打赤嵌城。

为了保证出师胜利，郑成功便决定先采用声东击西之计迷惑敌人：首先他派出部分战舰装作从南航道进攻，并且特意把声势造大。于是，荷兰殖民军急忙调集主力军队防守南航道。而这一来，郑成功就非常成功地把殖民军的注意力全部吸引到了南航道上。而正当南航道激战正酣的一个月明星稀之夜，郑成功则率领主力战舰，人不知、鬼不觉地乘海水涨潮时机迅速登上鹿耳门，当守军从梦中惊醒时才发现自己已被包围。就这样，郑成功乘胜进兵从背后一举攻下了赤嵌城。而后，荷兰殖民军狼狈逃窜，台湾终于又回到祖国了怀抱。

由此我们不难看出，如果在博弈（战争）开始后算不清对方的行动规律并不可怕，我方可以作出周全的防备；但是，如果对方的规律出乎意料地明显起来，进攻势头、方向非常突出和明显，那么此时你就要加小心了，因为对方可能正在引诱你走向一个危险的陷阱。



无中生有（第七计）：以假乱真，让对手摸不着头脑

【原文】

诳也，非诳也，实其所诳也。少阴、太阴、太阳。

【译文】

运用假象欺骗对方，但并非一假到底，而是要努力让对方把受骗的假象当成真相。而用大大小小的假象去掩护真相。

【按语】

无而示有，诳也。诳不可久而易觉，故无不可以终无。无中生有，则由诳而真，由虚而实矣，无不可以败敌，生有则败敌矣，如：令狐潮围雍丘，张巡缚嵩为人千余，披黑夜，夜缒城下；潮兵争射之，得箭数十万。其后复夜缒人，潮兵笑，不设备，乃以死士五百砍潮营，焚垒幕，追奔十余里（新唐书一九二《张巡传》《战略考·唐》)。

【译文】

以“无”而向对方表现为“有”，这就是一种欺骗性的动作。但是欺骗久了对方就容易发觉，所以“无”不能总是让它这样下去。要做到“无”中生“有”，由假象而入真相，由虚而变为实，仅以“无”的欺骗是不能打败敌人的，还要靠实力的“有”收拾敌人。比如：“安史之乱”时安禄山手下叛将令狐潮围困雍丘，张巡急命军中搜集秸草扎成千余个草人，然后将草人披上黑衣，夜晚用绳子慢慢往城下吊。夜幕之中，令狐潮以为张巡又要乘夜

出兵偷袭，急命部队万箭齐发，急如骤雨。张巡轻而易举获敌箭数十万支。令狐潮天明后，知已中计，气急败坏，后悔不迭。第二天夜晚，张巡又从城上往下吊草人。贼众见状。哈哈大笑。张巡见敌人已被麻痹，就迅速吊下五百名勇士，敌兵仍不在意。五百勇士在夜幕掩护下，迅速潜入敌营，打得令狐潮措手不及，营中大乱。张巡乘此机会，率部冲出城来，杀得分狐潮大败而逃，一直逃出十几里。

【计谋解说】

无中生有，这个“无”，指的就是“假”，是“虚”。这个“有”，指的是“真”，是“实”。无中生有，就是真真假假，虚虚实实，真中有假，假中有真。虚实互变，扰乱敌人，致使敌方造成判断失误，行动失误。

这一则计谋是语出自中国古代哲学家（也有的称为兵家）老子《道德经》第40章：“天下万物生于有，有生于无”。老子揭示了万物的有与无相互依存，相互变化的规律。我国古代军事家尉缭子把老子的辩证法思想运用到军事上，进一步分析虚无与实有的关系。《尉缭子·战权》中说：“战权在乎道之所极，有者无之，安所信之?”主张以无的假象迷惑敌人，乘敌人对“无”习以为常之际，化无为有，化虚为实，出其不意，打击敌人。可见，本计的特点是，制造一种假像，有意让敌人识破，使之失去警惕，然后又化无为有，化假为真，化虚为实；真的攻击敌人了，而敌人却仍然以为是假的，不作防备，从而为我所乘，战而胜之。



上文中就讲到，在唐朝安史之乱的时侯，许多地方官吏纷纷投靠了叛贼安禄山、史思明。而唐将张巡忠于唐室却不肯投敌，



他率领着两三千人的军队守卫在孤城雍丘（今河南杞县）。于是，安禄山派出降将令狐潮率四万人马围攻雍丘城。眼看敌众我寡，张巡虽取得几次突击出城袭击的小胜，但无奈城中箭支越来越少，而又赶造不及。没有箭支是很难抵挡敌军攻城的。而就在这时张巡突然想起三国时诸葛亮草船借箭的故事，所以心生一计：他急命军中搜集秸草扎成千余个草人，并将草人披上黑衣，就像真人一样，夜晚再用绳子慢慢往城下吊。夜幕之中的令狐潮以为张巡又要乘夜出兵偷袭，急命部队万箭齐发。就这样，张巡轻而易举地就缴获了敌箭数十万支。天明后，令狐潮知已中计，气急败坏、后悔不迭。到了夜晚，张巡又从城上往下吊草人。贼众见状，哈哈大笑，没有再去理会张巡。而张巡见敌人已被麻痹，就迅速吊下五百名勇士，此时敌兵却仍不在意。在夜幕掩护下，五百勇士迅速潜入敌营，直打得令狐潮措手不及，逃奔出十几里。

无中生有中的“无”，即指迷惑敌人的假象，“有”就是在假象掩盖下的真实企图。空虚无有本身不可以战胜敌人，只有人为制造出虚假的东西，才可以战胜敌人。虚假的东西怎样才能掩盖真实的企图呢？其一，在短时间内，假象不可以有半点纰漏。其二，蒙蔽的对象是那些头脑过于简单过于谨慎的指挥官，并要选择较适当的时机。

此计也可分解为三部曲：第一步，示敌以假，让敌人误以为真；第二步，让敌方识破我方之假，掉以轻心；第三步，我方变假为真，让敌方仍误以为假。这样，敌方思想已被扰乱，主动权就被我所掌握。而使用此计有两点应予注意：第一，敌方指挥官性格多疑，过于谨慎的，此计要慎用。第二，要抓住敌方思想已

乱迷惑不解之机，迅速变虚为实、变假为真、变无为有，而赶紧出击。

无中生有之计有三种含义：一是凭空捏造。二是以假代真。三是无事生非。而针对“无中生有”之计，应采取如下防范对策：(1) 不要轻信；(2) 不要松懈；(3) 流言止于智者。

【博弈应用】

以假乱真，让对手摸不着头脑

盲目、随机的小偷是很难赢得了同样没有规律性的警察的，因为没有规律性的行动其实本身就是警察一种很好的策略。警察既然打乱了自己的巡逻目标，只有这样才能让小偷永远处于迷茫之中，永远不知道警察哪个时候将在哪里巡逻。所以，小偷若想赢得警察，只能让警察被迫规律起来，让小偷识破他的规律，然后再乘机出手。

“无中生有”的计谋无疑就是非常有效的方法之一，它可以使博弈的一方变得虚虚实实，并且以假乱真，让对手无法作出正确的判断。比如说虚张声势，让对手高度的紧张，而他一旦松弛下来以后，必然会有所懈怠。《三国演义》第七十二回“诸葛亮智取汉中，曹阿瞒兵败斜谷”中，曹操亲率大军与刘备争夺汉中。两军隔汉水相峙。书中写道：

操大怒，亲统大军来夺汉水寨栅。赵云恐孤军难立，遂退于汉水之西。两军隔水相拒，玄德与孔明来观形势。孔明见汉水上流头，有一带土山，可伏千余人；乃回到营中，唤赵云分付：“汝可引五百人，皆带鼓角，伏于土山之下；或半夜，或黄昏，只听我营中炮响：炮响一番，擂鼓一番。只不要出战。”子龙受

计去了。孔明却在高山上暗窥。次日，曹兵到来搦战，蜀营中一人不出，弓弩亦都不发。曹兵自回。当夜更深，孔明见曹营灯火方息，军士。歇定，遂放号炮。子龙听得，令鼓角齐鸣。曹兵惊慌，只疑劫寨。及至出营，不见一军。方才回营欲歇，号炮又响，鼓角又鸣，呐喊震地，山谷应声。曹兵彻夜不安。一连三夜，如此惊疑，操心怯，拔寨退三十里，就空阔处扎营。

两军对垒，曹操于深夜听到赵子龙鼓角齐鸣，于是下令三军严阵以待，这种做法无疑是正确的，因为一旦蜀军真的劫营，曹操必定损失惨重。可是后来发现上当，蜀军“干打雷，不下雨”，并未真的出兵劫营。有意思的是，只要曹操军营“兵士歇定”，诸葛亮就放炮，赵云就鼓角齐鸣，而曹操就不得不又严阵以待。的确，面对诸葛亮与赵云的骚扰，严阵以待是曹操所能选择的最佳策略。因为蜀军鼓角齐鸣之际，就意味着可能会发起进攻（当然也可能不进攻），无论蜀军是否真的进攻，曹军只能严阵以待。因为这样无非是“折腾人”一些，但总比蜀军真的杀到曹军却毫无准备强。最后的结果是曹操不堪其扰，下令撤军三十里。从博弈论上来讲，曹操选择后撤是明智的，虽然后来他还是中了诸葛亮之计而兵败，但那已是另一个博弈了。

曹操采取退避之计就有点“以不变应万变””的意思了，也就是宁可吃点小亏，这证明了曹操的稳健。在博弈论上中，所有**混合策略的均衡具有一个共同点，即每个参与者并不在意自己的任何具体策略。而一旦有必要采取混合策略，找出你自己的策略的方法，就是让对手觉得他们的任何策略对你的下一步都没有影响，这样你才更容易取胜。**曹操虽然老练，但肯定有人不那么

老练。

在战国末年，秦国最强，它为了实施自己“连横”以削弱东方六国的策略，于是就派出了著名的纵横家张仪带着厚礼拜见当时的楚怀王。在见到楚王后，张仪说秦国愿意把商于之地六百里（今河南淅川、内乡一带）送与楚国，只要楚国能够和齐国解除盟约。楚怀王见利忘义，于是不顾大臣的反对，痛痛快快地就答应了。

楚县先是派出了手下一位名叫逢侯丑的大臣跟着张仪到秦国去签约，二人快到咸阳的时候，张仪却假装喝醉酒从车上掉下来，这样只得回家养伤。过了几天，一直在馆驿住着的逢侯丑见不到张仪，只得上书秦王。秦王回信说：既然有约定，寡人当然遵守，但是楚尚未绝齐，怎能随便签约呢？逢侯丑向楚王回报，楚王立即派人到齐国大骂齐王，这样两国的关系就宣告破裂。

这个时候张仪的“病”也好了，碰到逢侯丑，就问他怎么还没回国，逢侯丑说：“正要同你一起去见秦王，谈送商于之地一事。”张仪却说：“这点小事，不要秦王亲自决定。我当时已说将我的奉邑六里，送给楚王，我说了就成了。”逢侯丑一听不对，赶紧说：“你先前说的可是商于六百里！”张仪故作惊讶：“哪里的话！秦国土地都是征战所得，岂能随意送人？你们听错了吧！”

逢侯丑无奈，只得回报楚王。怀王大怒，发兵攻秦，可是却吃了败仗，又只得向秦国割地求和。偷鸡不成反蚀一把米，怀王中了张仪无中生有之计，不但没有得到好处，相反却丧失大片国土。



从这里我们也可以看出，稳健是博弈的要务，想赢得别人就一定要先把赢的每一个环节都考虑周到，不能让对手发现任何真

实的规律，否则想赢得别人的时候往往也正是你的弱点暴露得最明显的时候。如果没有真正了解对手的策略就仓促出手，对手可能乘机抓住你的弱点，你可能反倒要被别人赢掉了。

抛砖引玉（第十七计）：吃的是小亏，占的是大便宜

【原文】

类以诱之，击蒙也。

【译文】

出示某种类似的东西并去诱惑他，便可打击这种受我诱惑的愚蒙之人了。

【按语】

诱敌之法甚多，最妙之法，不在疑似之间，而在类同，以固其惑。以旌旗金鼓诱敌者，疑似也；以老弱粮草诱敌者，则类同也。如：楚伐绞，军其南门，屈瑕曰："绞小而轻，轻则寡谋，请勿捍采樵者以诱之。"从之，绞人获利。明日绞人争出，驱楚役徒于山中。楚人坐守其北门，而伏诸山下，大败之，为城下之盟而还。又如孙膑减灶而诱杀庞涓。（《史记》卷六十五《孙子吴起列传》）

【译文】

在战争中，迷惑敌人的方法有很多，而最妙的方法不是用似是而非的方法，而是应用极相类似的方法，以假乱真。比如用旌

旗招展、鼓声震天来引诱敌人，属“疑似”法，往往难以奏效；而用老弱残兵或者遗弃粮食柴草之法诱敌，则属“类同”法，这样做就容易迷惑敌人，可以收到效果。例如：春秋时代楚国征伐绞国，将大军驻扎在绞国都城的南门，这时候楚国的一位谋士屈瑕就楚王说：“绞国小而且容易轻信，请大王不要去保护那些上山砍柴的士兵。”楚王听从了这一建议，结果让绞人（偷袭楚军砍柴者）获得了暂时的甜头。第二天绞人又争相杀出去山中驱赶那些砍柴的楚人，而楚国大军就守候、埋伏在绞国都城的北门附近的山下。等到绞人从这里经过时，楚军突然杀出，就打败了绞人并迫使他们签订了城下之盟。又例如孙膑减灶而诱杀庞涓也是这个道理。

【计谋解说】

“抛砖引玉”一语出自《传灯录》一书。传说唐朝著名诗人常建，曾经非常敬佩一位名叫赵嘏的人的诗才，并且几次想要求取赵嘏的诗作而不可得。一次，他听说赵嘏要来苏州，认为机会难得，便想出了一条诱请赵嘏作诗的妙计。当时，他断定了赵嘏来苏州后一定要去游灵岩寺，于是就先在寺前一个显眼的地方写了言犹未尽的两句诗。后来，赵嘏果然来到了灵岩寺并且看到了那两句诗，当即欣然提笔在后面续了两句，这样四句合在一起便成了一首完整的绝句。因为赵嘏后续的两句比常建的两句要好，所以后人就称常建的这种做法是抛砖引玉。

此计如果专门用于军事上，就是指用相类似的事物去迷惑、诱骗敌人，使其懵懂上当、中我圈套，然后再乘机击败敌人的计谋。“砖”和“玉”，是一种非常形象的比喻。“砖”，指的是小利，做诱饵用；“玉”，指的是作战的目的，即大的胜利。“引玉”



是目的，而“抛砖”则是为了达成目的的手段。就像钓鱼需用钓饵，得先让鱼儿尝到一点甜头它才会上钩；敌人也是这样，得占了一点儿便宜才会误人圈套，吃大亏。

本计有如下三种含义：一是以小引大。二是以小易大。三是以小抵大。而针对抛砖引玉之计，则可采取如下防范对策：(1)不要愚而不知变，在与敌人作战时，如果将领愚钝而不知机动权变，就会被人诱骗；(2)不要贪图小利；(3)不要受人蛊惑；(4)要投石问路。

【博弈应用】

吃的是小亏，占的是大便宜

在一个博弈中，你想赢得竞争的胜利，可能会有几种的选择，这时你当然会愿意选择让自己受益最大的一个策略。但是，你的选择也往往会忽略了对方所选择的对策，因为他跟你可能一样也是这样想的，所以你就必须把对方的选择也考虑清楚，否则你还是未必会赢。

因此在很多时候，为了赢得博弈的胜利，就必须去努力地了解对手，努力去搜集关于对手的信息。这个时候，当对手还不了解你的意图的时候，你的一种理想的选择才是能够保证你赢得胜利的，无论对手做出任何对策来也影响不了最终结果，而你的这种选择就被称为“优势策略”。如何才能作出“优势策略”呢？抛砖引玉就是其中的方法之一。

在对手急功近利、易受暗示的情况下，我方为了更有效地迷惑、诱骗敌人，防止其猜疑和犹豫，便主动送给他一些小恩小惠，使其先尝到一定的甜头而放松警惕，我们就可借此进一步利诱他上钩。**这样我们虽付出较小的代价，却可获得较大的好处，**

做出较小的牺牲，却可赢得较大的胜利。这是一种先予后取的策略，却也不失为一种“优势策略”。

比如在我们前面提到的那个楚人用“抛砖引玉”之计智取绞城的故事中，如果楚人不先让绞人尝到一点儿甜头，那么绞人也就不会主动出城、不会放松戒备，那么楚人再想通过强攻取胜就困难得多了。那个有名的“智赚《兰亭集序》”的故事中也是使用的“抛砖引玉”之计。

话说唐太宗当年非常酷爱书法，也非常喜欢搜集历史上的书法名家真品，可是唯独有一件恨事，那就是他的收藏中却缺少一件至爱——那就是他所最仰慕的书法大家王羲之的代表作《兰亭集序》。当时，《兰亭集序》已经失踪了很多年，唐太宗多方找寻也没有结果，正在愁闷之机，有一天一位名叫萧翼的官员对皇帝说自己有方法找到《兰亭集序》。这一下可把唐太宗高兴坏了，他说：“朕不惜万金，只要你能找到这件珍宝。”而萧翼却说：“陛下，用钱是行不通的，只要您把王羲之父子的几份杂帖交给我就可以了。”唐太宗便应允了。

后来经过多方打探，萧翼得知《兰亭集序》就在王羲之的一位后人手上，而且此人现在已经出家做了方丈，他法名叫“辩才”。萧翼料定了只能智取，所以就化作成了一位书生去慢慢地接近辩才。一来二去，萧翼凭着手上所掌握的王羲之父子的那几份杂帖慢慢地就取得了辩才的信任，两个人成为了好朋友。突然有一天，辩才对萧翼说道：“你那几件其实都不是二王的得意之作，贫僧手里正有一件至宝，还请你帮着鉴别一下。”萧翼一听，这个辩才终于上钩了。



当天，辩才就拿出自己收藏多年的《兰亭集序》让萧翼过

目，最后萧翼看准了《兰亭集序》的收藏之处，于是趁着辩才一次出门的机会，就把《兰亭集序》赶紧偷回了长安交给了唐太宗。

由此也可见，在很多时候不能采取直接的手段来达到目的，而在间接的手段中也有很多的方式，不让对手得点小便宜或者不让对手放松对自己的警惕，那么再想赢得进一步更大的胜利就很困难了。

话说公元690年的时候，契丹族攻占了唐朝的营州。一代女皇武则天于是派出了曹仁师、张玄遇、李多祚、麻仁节等四位大将率军夺回营州，并一举平定契丹的叛乱。当时的契丹先锋孙万荣也是一位熟读兵书、颇有计谋的良将，他想到唐军声势浩大，若正面交锋肯定于己不利。于是他便决定采用抛砖引玉之计来对付唐军。

孙万荣首先在营州制造缺粮的舆论，并故意让被俘的唐军逃跑，而唐军统帅之一的曹仁师见一路上逃回的唐兵面黄饥瘦，又从他们那里得知营州严重缺粮。曹仁师顿时心中大喜，他料定了营州城内契丹将士军心不稳、不堪一击，为了想夺头功，他便不等其他部队到来，只带领自己的先头部队就向营州火速前进。一路上，曹仁师还见到从营州逃出的契丹的一些老弱士卒，他们自称营州严重缺粮，士兵已纷纷逃跑，并表示愿意归降唐军。这一来曹仁师更加相信营州缺粮、契丹军心不稳了，于是率部日夜兼程就赶到了一处峡谷中。只见这里道路狭窄，两边悬崖绝壁，按照用兵之法，这里正是设埋伏的险地。可是曹仁师误以为契丹士卒早已饿得不堪一击了，加上夺取头功的心情驱使，下令部队继续前进。

而正当唐军络绎不绝地进入谷中艰难行进时，黄昏时分，只

听一声炮响，绝壁之上箭如雨下，惊惶的唐军人马践踏，顿时死伤无数。而孙万荣则亲自率领人马从四面八方进击唐军。结果唐军进退不得，前有伏兵、后有骑兵截杀，不战自乱，最后落得了一个全军覆没的下场。

本来双方都没办法改善自己的收益，因此这些策略形成这个博弈的一个均衡。但是，因为计谋的采用，使得博弈的均衡发生了倾斜。意大利著名文学家伊塔罗·卡尔维诺在其著作《寒冬夜行人》一书中写道："你知道，你所能期盼的最好结果是避免最坏情况。"可常常因为一方急于追逐收益最大化，相反却陷入了别人的陷阱。

李代桃僵（第十一计）：牺牲局部，保全大局

【原文】

必有损，损阴以益阳。

【译文】

必然要作出一定的牺牲，这样才可能夺取到更大的胜利。

【按语】

我敌之情，各有长短。战争之事，难得全胜，而胜负之决，即在长短之相较，乃有以短胜长之秘诀。如以下驷敌上驷，以上驷敌中驷，以中驷敌下驷之类：则诚兵家独具之诡谋，非常理之可测也。

【译文】

两军相互对峙，彼此会各有优势和劣势。战争的情形，往往

是很难获得全胜的而必须要付出一定的代价，而胜负的关键就在于互相之间优势与劣势的比较，这样才有可能获得的以弱胜强的方法。比如在“田忌赛马”中，以下等马应付对方上等马，而以上等马对付对方中等马，以中等马对付对方下等马，这就是兵家所独具的诡异之谋略，不是常理所可能推测出来的。

【计谋解说】

李代桃僵，原意是以李树代桃树受虫蛀；比喻兄弟间互相爱护，互相帮助。它可转喻为互相顶替或代人受过。即用甲来代替乙，或以劣势的兵力牵制优势的敌人，以便为全局争取时间或提供有利条件。

本计语出《乐府诗集·鸡鸣》篇，诗中说：“桃生露井上，李树生桃旁。虫来啮桃根，李树代桃僵。树林身相代，兄弟还相忘?”此诗的本意是比喻兄弟休戚与共的情谊，后人便借“李代桃僵”的成语，表示为借助某种手段，以一事物的损失、牺牲，来换取另一事物的安全、成功，以局部的牺牲换取全局的转危为安的谋略。

话说春秋时期，晋国大奸臣屠岸贾鼓动晋景公灭掉了于晋国有功的赵氏家族。当时，屠岸贾率三千人把赵府团团围住，把赵家全家老小杀得一个不留。幸好赵朔之妻庄姬公主已被秘密送进宫中，屠岸贾闻讯必欲赶尽杀绝，要晋景公杀掉公主。景公念在姑侄情分竟不肯杀公主，此时公主已身怀有孕，屠岸贾就决定斩草除根，把那婴儿杀掉。后来，公主生下了一个男孩，屠岸贾亲自带人入宫搜查，公主将婴儿藏在裤内才躲过了搜查。为防不测，公主又把婴儿偷偷送出宫去，屠岸贾侦知后立即悬赏缉拿。

赵家忠实门客公孙杵臼与程婴就商量救孤之计道：如果能将

一婴儿与赵氏孤儿对换，我公孙杵臼带这一婴儿逃到首阳山，你程婴便去告密，让屠贼搜到那个假赵氏遗孤。当时程婴的妻子也正好生下一男婴，他便狠心决定用亲子替代赵氏孤儿。在用大义说服妻了忍着悲痛把儿子让公孙杵臼带走，程婴就依计而行，最后屠岸贾果然在首阳山搜到并杀死了公孙杵臼和那婴儿。从此，屠岸贾就放松了警惕。十五年后，那赵氏孤儿长大成人，他在得知自己的身世后，又在一忠臣韩厥的帮助下，兴兵杀了奸臣屠岸贾，报了大仇。

“李代桃僵”的计谋主要有以下五种含义：一是丢车保帅。二是弃子争先。三是忍痛割爱。四是抓替罪羊。五是代人受过。而针对李代桃僵之计，则应采取以下防范对策：(1) 非己之过莫要揽。(2) 不白之冤莫要忍。(3) 是非之地莫要留。

【博弈应用】

牺牲局部，保全大局

“李代桃僵”的策略初觉起来与“抛砖引玉”有相似之处，都是牺牲一些小利益而换得大收益。它也是一种先予后取的策略，也不失为一种“优势策略”。不过，实施“李代桃僵”有时候要显得难度更大一些，因为这里的“李”是要被牺牲掉的，“李”的角色具有悲剧性，就像“赵氏孤儿”中那个被牺牲掉的孩子，所以一定要再三思量、再三权衡，否则就可能要得不偿失了。

在一场博弈中，如果一方有足够的魄力可以牺牲局部的利益来吸引对方的注意力，那么这时候他或许就有机可乘了；而且，为了增加成功的概率，也应该有所牺牲。就像电影《集结号》中，团长可以下决心牺牲一个连来换取全团的胜利。打阻击战也





往往都是这样，总是要以一小部的牺牲来获取全局的胜利。再比如另外一种情形，两军对峙时敌优我劣或势均力敌的情况是很多的。如果指挥者主观指导正确，就常可变劣势为优势。“田忌赛马”的故事为大家的熟知，孙膑在田忌的马总体上不如对方的情况下，使他仍以二比一获胜。但是运用此法也不可生搬硬套，而应该具体问题具体对待。

比如在齐魏桂陵之战中，当时魏军左军最强，中军次之，右军最弱。作为齐将的田忌就准备按孙膑赛马之计如法炮制，可是这时孙膑却认为不可。他说，这次作战不是争个二胜一负，而且整个战场上都是相互关联的，我们的目标只能是尽量争取大量消灭敌人。于是齐军便采用下军对敌人最强的左军，以中军对势均力敌的中军，以力量最强的部队迅速消灭敌人最弱的右军。这样一来，齐军虽有局部失利，但敌方左军、中军已被暂时钳制住，右军又很快败退。田忌迅即指挥己方上军乘胜与中军合力，力克敌方中军，得手后又得以三军合击，一起攻破了敌方最强的左军。如此，齐军在全局上形成了优势，终于取了胜利。

李代桃僵，就是趋利避害，指挥者的高明之处，是要会“算账”，把自己的利害算清。古人云：“两利相权从其重，两害相衡取其轻。”也就是说要以少量的损失换取更大的胜利，这才是划得来的。

在战国后期的时候，赵国北部经常受到匈奴蟾褴国及东胡、林胡等部的骚扰，边境很不安宁。赵王于是就派出了大将李牧镇守北部门户雁门，希望他可以解除赵国的后顾之忧。可是，李牧上任后，就只知道整天杀牛宰羊犒赏将士，却只许兵士们坚壁自守，不许与敌人交锋。而这样，匈奴一时也摸不清他的底细，也

不敢贸然进行大的进攻。

李牧就趁机加紧训练部队，养精蓄锐，没几年就使得兵强马壮、士气高昂。公元前250年，看起来只知道消极防御的李牧终于准备出击匈奴了。而他这时也施了一个计谋，他先是派出少数士兵以保护边寨百姓出去放牧为由，进行野外活动。而匈奴人见状，就迅速派出小股骑兵前去劫掠，可是李牧的士兵与敌骑刚一交手，就假装败退，故意丢下一些人和牲畜。这样，匈奴人既占得了便宜，又觉得李牧从来不敢出城征战肯定是一个不堪一击的胆小之徒。如此，为了扩大战果，匈奴单于就亲率大军直逼雁门向赵国大举进犯。李牧此时料到骄兵之计已经奏效，于是严阵以待，兵分三路，给匈奴单于准备了一个大口袋。结果匈奴军果然轻敌冒进，就被李牧分割做了几处，并被逐个围歼。最后单于兵败，落荒而逃，赵军则穷追不舍，直到把蟾褴国灭亡，从此打得匈奴人再也不敢进犯了。李牧用小小的损失，最终换得了全局的胜利。

总之，不论是在两军对峙时，还是在政治舞台上、在商业竞争中，要想获得全胜往往很难，所以有时就需要付出一定的代价或做出一定的牺牲。尽量牺牲局部以保全大局，牺牲眼前以希图长远，牺牲他人以拯救自己，牺牲小的利益以换取更大的利益。可见，李代桃僵是一种舍小保大的博弈策略。

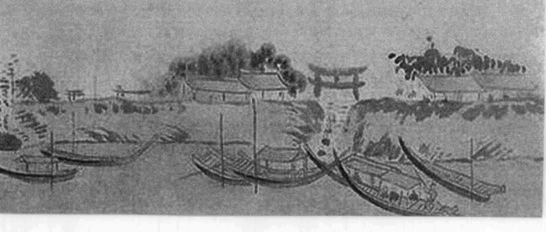


第四章

斗鸡博弈——进退有度的博弈策略

斗鸡场上，两只好战的公鸡发生遭遇战。两只公鸡或进或退，如果一方退下来，而对方没有退下来，对方获得胜利，这只公鸡则很丢面子；如果对方也退下来双方则打个平手；如果自己没退下来，而对方退下来，自己则胜利，对方则失败；如果两只公鸡都前进，那么则两败俱伤。这就是斗鸡博弈，它是解析两个强者在对抗冲突的时候，如何能让自己占据优势，力争得到最大收益，确保损失最小的博弈策略。

《三十六计》证明，一味强行进攻并非赢得斗鸡博弈的唯一策略，有时妥协、迂回反而更有效。围魏救赵、调虎离山、以逸待劳、笑里藏刀等计谋很好地说明了这一点。



❖ 预备知识：认识斗鸡博弈

在博弈论中，胆小鬼博弈又被称为斗鸡博弈，其博弈模型是这样的：

某一天，在一个斗鸡场上，有两只好战的公鸡发生遭遇战。这时，公鸡们有两个行动选择：一是退下来，一是进攻。

如果一方退下来，而对方没有退下来，对方获得胜利，这只公鸡则很丢面子，因为，旁边有很多的母鸡在观阵呢。但如果对方也退下来双方则打个平手；如果自己没退下来，而对方退下来，自己则胜利，对方则失败；如果两只公鸡都前进，那么则两败俱伤。因此在这个博弈中，对每只公鸡来说，最好的结果是，对方退下来，而自己不退。

如果用一种通俗化的语言来表达，斗鸡博弈描绘的是一幅狭路相逢的情景，它常常容易把人带入骑虎难下的境地。比如在一个拍卖会上，有两个人正在争夺一件价值1000元的物品。拍卖规则是：轮流出价，谁出得最高，谁就将得到该物品，但是出价少的人不仅得不到该物品，并且要按他所叫的价付给拍卖方。这时只要双方开始叫价，在这个博弈中双方就进入了骑虎难下的状态。因为每个人都这样想：如果我退出，我将失去我出的钱，若不退出，我将有可能得到这价值1000元的物品。但是随着出价的增加，他的损失也可能越大。每个人面临着是继续叫价还是退出的两难困境。



当然，这个拍卖的规则有些不合理，在实际中也不会出现这

样的拍卖。但这只是一个博弈模型，它告诉我们一旦进入骑虎难下的博弈心理，及早退出是明智之举。在这方面有个非常有名的现实事例，那就是发生在 1962 年的“古巴导弹危机”，它被认为是冷战期间美苏两国之间发生的最严重的一次危机。

1962 年，苏联与古巴达成秘密协议，由苏联在古巴部署中程导弹，并提供武器和技术专家。当年 10 月，美国发现了苏联在古巴的导弹基地。肯尼迪总统非常恼怒，因为苏联的导弹对美国造成了一种严重的威胁，如果不猛烈回击，后果会更加严重，于是他决定采取强硬的对策。22 日，肯尼迪向全世界发表广播讲话，通告苏联在古巴部署核导弹的事实，并宣布武装封锁古巴，要求苏联在联合国的监督下撤走在古巴的导弹，同时集结陆空两军，美国在世界各地的军队也进入戒备状态，更直接派载有核弹头的美国轰炸机进入古巴周围的上空。美国的强硬的态度把赫鲁晓夫吓得吃了一惊，他也下令加快向古巴运送导弹及轰炸机。核战的阴影迅速笼罩着整个加勒比海上空，整个世界危在旦夕。

23 日，苏联政府发表了更为强硬的声明，24 日，美国也采取了针锋相对的措施。就在全球可能要毁于一旦的时刻，苏联综合考虑了一下双方如果爆发战争将对世界带来的毁灭性影响，也感到十分可怕。于是，赫鲁晓夫开始妥协了，向美国做出了一些让步；而美国则见好就收、就坡下驴，到 11 月 20 日，这场严重的危机才告结束。

以此我们不难看到，在这场古巴导弹危机中，无论是美国还是苏联两大强者，都是不希望战争爆发的。而博弈的结果对于苏联来说，退下来的结果是丢了面子，但总比战争要好；对美国而言，既保全了自己的面子，又有条件地给了苏联面子，而且没有

发生战争，这对于博弈的双方来讲无疑是皆大欢喜的结局。

在一场斗鸡博弈中，要想赢得博弈，以下三点是必须把握的：

1. **要学会妥协和退让。**在一场博弈中，双方利益发生冲突的情况下，并非只有鱼死网破、你死我活一条路可以走，如果你要为自己最长远的利益打算，就有必要在博弈中与对方达成妥协，很多情况下，也只有妥协才能使斗鸡博弈取得圆满的结局。凡事都应该留有三分余地，正所谓“退一步海阔天空”。

2. **要先拿出气势来把对手震住。**这一招也叫敲山震虎，即先把声势制造出来，使潜在的敌人感到震恐，这样他掂量得失，也就会主动退出了。

3. **要学会麻痹对手和消弱对手。**麻痹手段，这是竞技中常常使用的策略，像笑里藏刀，就是通过“笑”的表象来掩饰“刀”的目的。削弱的手段有很多，比如让对手处于一种不利的环境和态势下，然后借机消灭，围魏救赵、调虎离山、以逸待劳都是这方面的体现。

✣ 斗鸡博弈的《三十六计》解读

围魏救赵（第二计）：绕远路有时比抄近路更容易达到目的



【原文】

共敌不如分敌，敌阳不如敌阴。

【译文】

打集中的敌人，不如设法分散它而后再打。先打击气势旺盛的敌人，不如后打击气势旺盛的敌人。

【按语】

治兵如治水：锐者避其锋，如导疏；弱者塞其虚，如筑堰。故当齐救赵时，孙子谓田忌曰："夫解杂乱纠纷者不控拳，救斗者，不搏击，批亢捣虚，形格势禁，则自为解耳。"（《史记》卷六五《孙子吴起列传》）

【译文】

带兵或者对敌作战，就好比治水一样：当敌人势头强大时，就应该要躲过冲击，如用疏导之法分流；而面对弱小的敌人，就应该抓住时机消灭它，就像筑堤围堰不让水流走一样。孙膑就曾经对齐国大将田忌说过："想要理顺乱丝和结绳，就只能用手指慢慢去解开，而不能握紧拳头去捶打；排解搏斗纠纷，只能动口劝说，而不能动手参加。对敌人也是如此，应避实就虚，攻其要害，使敌方受到挫折、受到牵制，我方的围困就可以自然解除了。"

【计谋解说】

此典故出自《史记·孙子吴起列传》记载的齐魏桂陵之战。公元前354年（周显王十五年），魏国派将军庞涓带领八万军队去进攻赵国，包围了赵国的首都邯郸。赵国派人到齐国求救，齐威王任命田忌为统帅，孙膑为军师，带兵八万去救援赵国。田忌在接受了齐威王的命令后，立即集中军队，准备粮草、军械，一切准备工作就绪后，便召集全军将领商议进军。田忌动员大家杀向

邯郸去解围，可是这时作为军师的孙膑却出来反对道："我军应该当大梁去。"

大梁是魏国的都城，田忌不明白为什么要南辕北辙，于是孙膑为他解释道："要想解开一团乱丝，不能用拳头去乱打；要想替别人拉架，不能自己去参加搏斗。现在要去解救赵国的危难，直接去死打硬拼也是不合算的。眼下，魏国精兵都在攻打赵国，国内防御必定空虚，我们如发大军直捣大梁，大梁是魏国首都，庞涓必然要回军自救。庞涓一撤军，邯郸的围不就解开了吗？等到庞涓急忙赶回本国时，我们再在半路上打他个突击，不正好以逸待劳吗？"结果田忌一听，恍然大悟，众将领也都高兴地赞成，于是大家便依计而行。

很快，齐军包围大梁的消息就传到了庞涓那里，事情紧急，一旦大梁有失后果非同小可，于是庞涓只得带领部队撤离邯郸，日夜行军回师自救。可是，就在当魏军赶到桂陵（今山东菏泽东北）时，正中了齐军的埋伏。魏军长期在外奔波作战，现在又是急行军，十分劳累；齐国军队却以逸待劳，锐气正盛。结果，魏军抵挡不住，被齐军没有花大力气就打得大败。就这样，齐军最后解了赵国之围，凯旋而归。

"围魏救赵"有四种含义：一是以迂为直；二是避实击虚；三是从易者始；四是攻其必救。而针对围魏救赵之计，可采取如下防范对策：（1）瞻前顾后，以防不测；（2）丢卒保车，权衡利害；（3）速战速决，不拖泥带水。

【博弈应用】

绕远路有时比抄近路更容易达到目的



就像古人说的："治兵如治水"，而那来势凶猛的强敌也如洪



水一般，如果一味与之硬抗，则无异于以卵击石，所以应当避其锋芒，采用分导引流的办法：或者攻击敌人的薄弱之处牵制它，或者袭击敌人的要害部位威胁它，或者绕到敌人背后打击它。如此一来，敌人就不得不放弃原来的目标。这也可以说乃是一种转化敌我双方地位的迂回策略。

就博弈学上而言，当两个对手势均力敌的时候，就不能采取硬碰硬的方式，否则必然造成两败俱伤的恶果。因此说，**如果要想在两强的冲突中让自己占据优势的话，就只能采取斗鸡博弈中的策略了，它才可以让己方力争得到最大收益，确保损失最小。**好比在“围魏救赵”的故事中，如果齐军直接赶到邯郸与魏军硬拼的话，那么即使他们不被魏军以逸待劳地消灭，也会付出相当大的代价才能达到目的，显然这样的惨胜是不合算的。

在我们的生活当中，人人都以为抄近路会得到很多便利，比如说有时候不走天桥而直接横穿马路，就算是不违反交通法规，这样虽然是便利了，但同样也增加了危险的系数；再如那些不通过正常渠道“办事”的，虽然眼前是便利了，可是今后未必不多添麻烦。相反，有的时候绕远路也是一种不错的选择，比如当车流的高峰时段，如果你还一味坚持横穿市中心的话，那么就可能会适得其反了；而此时也就突显出绕远路的优势来了。所以说，有时候绕远路会比抄近路更容易达到目的。

“围魏救赵”一计就体现了绕远路好办事的精神，明朝著名的政治家、军事家王守仁就很好贯彻过这一精神。公元 1519 年 6 月间，明宗藩宁王朱宸濠在南昌起兵叛乱，到 7 月的时候，朱宸濠便率领着 10 万叛军出鄱阳湖，蔽江东下，去攻取长江沿线上的重镇安庆。当时明朝廷的浙赣巡抚、佥都御史王守仁反应迅速，

他很快就从各府州兵中组建起了一支16万的军队，闻知安庆告急，王守仁立即召集诸将来商议对策。

在会上，有人主动去安庆救援，以内外夹击叛军。很多人都赞同这种意见。可是王守仁却分析说："如果我军去救安庆，必然就需要越过叛军镇守的南昌，这是有些困难的；就算是能够顺利地到达安庆，在长江上与叛军较量一番，两军势均力敌，胜负也未可知。况且安庆守军激战多日，一定非常疲弱，还怎么作援应呢？更难测的是，如果南昌之敌出我军背后绝我饷道，南康、九江的敌人又趁机攻打我们，那我军不是腹背受敌、自寻死路吗？"大家连连点头称是，想去包别人的饺子结果却可能被包。

最后，王守仁就提议道："依我之见，我们不如首先攻打叛军的老巢南昌。宁王的精锐之师已蔽江东下，南昌的守军一定单弱。而我军新集，气势正盛，不难攻破南昌。宁王闻南昌危急，必定不肯坐失巢穴，必然还兵自救，安庆之围自可解除。而等朱宸濠回到南昌，我已把城夺下，这样一来，叛军的士气会非常低落。我军再乘势攻击，必可大获全胜。"众将一致赞成。于是王守仁就赶紧率军去奇袭南昌，没几天就成功攻克了这座叛军的老巢。后来，宁王果然率军回救南昌，结果陷入了王守仁的埋伏圈，叛军大败，朱宸濠只得束手就擒。

这就是说通过绕远路的办法反而争取到了战场上的主动性，由我方去攻击敌人改为敌人来进攻我，而在敌人尚未到达的时刻，我方可以通过选择对自己有利的战场，从而达到更好地消灭敌人的目的。关键也是调动敌人，这是不能不认真考虑的。在明朝初年的时候也发生过这样一则"围魏救赵"的故事，它也很好地调动了敌人。

在公元1368年的时候，明太祖朱元璋派遣大将徐达、常遇春等人率领25万主力部队进行北伐战场，很快明军就攻克了元朝的都城的所在地大都（今北京），接着又乘胜向山西挺进。而这时元朝的太原守将扩廓帖木儿也在准备率重兵来夺回大都。是继续西进攻打山西还是在大都迎战扩廓帖木儿呢？这是摆在徐达、常遇春等人面前的迫切问题。

通过认真分析，作为主帅的徐达就认为：现在的太原一定是后方空虚，而我方所占据的大都却一时很难被攻克，所以避实击虚直捣太原才是上策。不过问题又来了，必须要争取尽快赶到太原，这样才会为大都的防守争取到更多的时间，于是徐达便决定亲率骑兵部队，直扑向太原。结果当扩廓帖木儿才进至大都西北的保安时，他就听闻到徐达已进军太原的消息，他果然担心老巢被端，于是立刻下令回师援救。

双方的大军在太原附近遭遇，就在徐达和常遇春等人在营中谋划应敌之策时，突然有人传报说扩廓帖木儿手下的部将豁鼻马要投降明军。经过一番分析，大家认为豁鼻马的投降是可靠的，于是在当晚便与豁鼻马商量了里应外合之计，明军就向扩廓帖木儿发起了猛烈的进攻。扩廓帖木儿被打了个措手不及，最后只带着十几名亲信向北逃去。很快，太原也成了明军的囊中之物。

由此我们可以看到，在一场博弈中，如果出现两强争雄的局面，不是只有直接去拼个鱼死网破、你死我活这一条路可以走，**如果你要为自己最长远的利益打算，就有必要在博弈中采取一些曲折的手段，不妨绕些远路来取得圆满的结局。**

调虎离山（第十五计）：避免骑虎难下的博弈策略

【原文】

待天以困之，用人以诱之，往蹇来连。

【译文】

在战场上，我方应该等待天然的条件或情况对敌方不利时，再去围困他；或者用人为的假象去诱惑他，使他向我就范；这样敌方就会往来皆难，行路困难重重。

【按语】

兵书曰："下政攻城"。若攻坚，则自取败亡矣。敌既得地利，则不可争其地。且敌有主而势大：有主，则非利不来趋；势大，则非天人合用，不能胜。汉末，羌率众数千，遮虞诩于陈崤谷。诩即停军不进，而宣言上书请兵，须到乃发。羌闻之，乃分抄旁县。诩因其兵散，日夜进道，兼行百余里，令军士各作两灶，日倍增之，羌不敢逼，遂大破之。兵到乃发者，利诱之也；日夜兼进者，用天时以困之也；倍增其灶者，惑之以人事也。（《后汉书》五八《虞诩》、《战略考·东汉》）

【译文】

《孙子兵法》中早就指出："最下的策略是攻打敌人的城池。"如果不顾条件地硬攻城池，那就是在自取灭亡。敌人既然已经占据了有利地势，又做好了应战的准备，就不能去与他争地。应该巧妙地用小利去引诱敌人，把敌人诱离坚固的防地，引诱到对我军有利的战区，我方就可以变被动为主动，再利用天时、地利和



人为条件，一定可以击败敌人。在东汉末年的时候，羌族有数千之众把汉将虞诩给围困在了陈峭谷里。这时候，虞诩就故意停止不前，说自己是在等待援兵，需要等到援兵来时再前进。而羌兵信以为真，就把兵力分散开去抢劫附近的县城去了。虞诩于是就因为分散了敌人的兵力，转而开始日夜兼程，日行上百里，充分利用了时间；他还故意增加食灶的数量，让敌人误以为援军真的已到，所以敌人就不敢轻举妄动，最后虞诩出击羌人并获得了大胜。所以说，等到援兵到来再出发，这是在迷惑敌人；而日夜兼程行进，这又是在争取天时；故意增加食灶的数量，这是用以威慑敌人的手段。

【计谋解说】

调虎离山，就是指设法使老虎离开它所占据的深山，以便于捕获它。比喻用计谋使对方离开原来的有利地势，以便乘机进攻。在军事中，指引诱敌人远离其作战的据点，在其没有任何凭借的不利条件下，与之进行决战，以便于己方增加胜算。

“调虎离山”一语可能源于《管子·形势解》篇中，它里面有这样一段话：“虎豹，兽之猛者也，属深林广泽之中则人畏其威而载之。人主，天下之有势者也，深居则人畏其势。故虎豹去其幽而近于人，则人得之而易其威。人主去其门而迫于民，则民轻之而傲其势。故曰：‘虎豹托幽而威可载也。’”意思是说，虎豹乃是兽类中最威猛的，当它们居住在深山大泽之中时，人们就会因惧怕其威风而敬畏它们；君王也是这样，他们是天下最有势力的人，如果深居简出人们便会害怕他的势力。好比虎豹若是离开他们所居的深山幽谷而走近人类居住的地方，人们就可以将它捕捉而使之失去原有的威风；做君王的若是离开王宫的门而与普

通的人混在一起，人们就会轻视他而以傲慢的态度看待他。所以说，虎豹只有不离开它们居住的幽谷深山，其威风才会使人感到畏怯。这里虽然尚未使用“调虎离山”一语，但已经包含只有将老虎调离深山，才能将其制服的意思。

此计运用于军事上就是一种调动敌人的谋略，如果敌方占据了有利地势，并且兵力众多、防范严密，此时我方便不可强攻，正确的方法是用计谋诱导或者迫使其离开自己坚固的据点，而把敌人诱入对我军有利的地区，这样做才可以取胜。

在东汉末年的时候，孙坚之子、年仅十七岁的孙策年少有为，他继承父志，在江东一带势力逐渐强大起来。公元 199 年，孙策欲向北推进，准备夺取江北的卢江郡。卢江郡地形险要、易守难攻，盘踞在那里的军阀刘勋势力也很强大，不容易对付。为了便于取胜，孙策就定下了一条调虎离山的妙计。于是针对刘勋非常贪财的特点，孙策一面给他送上大量的财物，一面还对他大肆吹捧一番，并主动向他示好。刘勋当然很高兴，孙策见他上了钩，接着就向他求救说：上缭经常派兵侵扰我们，我们无力对付，还请你帮我们解围。

上缭一带十分富庶，刘勋早想夺取，今见孙策又软弱无能也就少了后顾之忧。尽管有些部将劝阻刘勋，可他还是决定发兵上缭。孙策此时正密切监视着刘勋的行动，他见刘勋亲自率领几万主力部队去攻打上缭，城内空虚，于是大喜道：“老虎已被我调出山去了，我们赶快去占据它的老窝吧!”他立即率领人马水陆并进，袭击卢江，结果很轻易地就控制了卢江。猛攻上缭的刘勋一时不能取胜，又听闻自己的老巢被袭，后悔已晚，只得灰溜溜地去投奔了北面的曹操。



“调虎离山”之计可包含以下三种含义：一是调虎落平原；二是调虎分其势；三是调虎占其山。若是运用此计，当注意以下方式：1. 乱之以虚。2. 激之以智。3. 驱之以害。4. 诱之以利。5. 晓之以理。而针对调虎离山之计，应采取以下防范对策：（1）利用条件，但不要过分依赖；（2）先得地利，不要轻易放弃；（3）留有归路，不要离山太远；（4）提高警惕，不要陷入险地。

【博弈应用】

避免骑虎难下的博弈策略

在斗鸡博弈中，如果敌方气势汹汹、剑拔弩张，你仍要与之抗衡，那么就无异于陷入了一种骑虎的境地中。此时，你随时都有可能被甩下虎背、被咬伤的危险，这自然是非常危险的。而真正明智的选择就是与其周旋，尽量避免出现骑虎难下的危局，只待将对方拖疲、拖散、拖垮，我方再乘胜与之较量不迟。

麻痹和削弱对手的策略在这里就很适用，只有先将“老虎”的霸气和锐气消磨去了，让它变成一只连狗都敢欺负它的“纸老虎”，如俗语说“虎落平原被犬欺”，说的正是这种情况，而这也正是猛虎的弱点。“调虎离山”的计谋就是这样被提出来的，之所以要让老虎离开自己所盘踞的“山”，就是因为那里是它据以兴风作浪的地盘，而到了利于我方的平原上，老虎也就无法施展其雄风了。好比在我们上面提到的例子中，假使孙策不能有效地调动刘勋去攻打上缭，那么他才试图夺取卢江郡就非常困难了；而他成功地调动了刘勋，又成功地偷袭并夺取了卢江郡，这样他就由被动地位转变成了主动，自己反而成了盘踞险要的猛虎。

而“调虎离山”的关键就在于要善于调动敌人，使强敌离开其赖以强大的有利环境或其充分控制的领域，再在对敌不利的环

境或其力量薄弱的领域里将其制服。

话说在唐德宗时期，唐德宗看到大将王驾鹤长期掌握着京畿的兵权，声势很是显赫，上上下下的人也都对他敬畏三分，担心他会萌生反叛的念头，所以时常将想把他废掉，而让别人来代理他的职位。可是皇帝又担心当圣旨传到王驾鹤军营时，他会不肯轻易地听从，甚至乘机发动叛变。皇帝自己想不出什么好主意，于是就请宰相崔祐甫来想个办法。崔祐甫一向很有韬略，他很干脆地就说道："这很简单嘛，只要引诱王驾鹤离开自己的营区，趁着他不在意，再派个忠贞的将领去代理他的职位，那他除了认命之外，又能怎么样呢？"

皇帝觉得很有道理，就采纳了这个建议。一天，他就吩咐崔祐甫摆设酒席，延请王驾鹤光临。正当饮宴热闹的时候，那位代理的将领突然就闯入了宴会，跟王驾鹤说道："我谨奉皇上的命令，已代理掌管神策军，兵符印信已拿到了，特地来告诉王将军。"王驾鹤闻之色变，但又非常无奈，最后只得悻悻地告了别。

类似的例子还有很多，比如在西汉初年的时候，刘邦担心楚王韩信会谋反，也想把韩信收拾掉，可是他又害怕打不过韩信。这时刘邦手下的谋士陈平就出主意说："陛下您可以假称去楚国的云梦巡游啊，到时候韩信一定会按礼节来拜见您，这样您只要让一个壮士出来，就可以轻易把韩信制服了。"结果刘邦依计而行，轻松地就摆平了韩信。

另外在军事上，为了扬长避短，一方也可以采用"调虎离山"之计削弱敌军，这样就可以乘机消灭敌人了。话说在北宋年间，西夏景宗李元昊发动了第二次大规模的对宋战争。当时，李元昊的主力有10万人，宋军的主力部队也与之数量相当，可是宋



军还占据了地利优势，所以李元昊想要取胜就很困难。于是诡计多端的李元昊就想到了一招“调虎离山”的计谋。

他先是派出一部分军队去引诱求胜心切的宋军，迫使其离开自己的地盘而去追击“逃亡”的西夏军。另一方面，李元昊为了发挥自己军队的骑兵优势，以及占据地利优势，于是就选择了四面高、中间低的好水川来伏击宋军。很快，还没有摸清敌情的宋军就被西夏军引诱到了好水川，并且马上就遭到了西夏骑兵居高临下的猛烈冲击。最后，宋军主将与一万余名宋军战死，仅有一千余人逃脱。当天，另一路殿后的宋军也同样陷入了敌人预先设好的伏击圈，同样死伤惨重。

由此我们也不难看到，在一场博弈中，如果对方占据了主场优势，那么就不能与之争锋，而应该想办法去调动他，让他转变成为客场作战，最终我方也就增加了赢得博弈的胜算。

以逸待劳（第四计）：后发制人也能一举制胜

【原文】

困敌之势，不以战；损刚益柔。

【译文】

迫使敌入处于困顿的境地，不一定要同他交战，而同样可以逐渐消耗敌人的有生力量，使得他由强变弱。

【按语】

此即致敌之法也。兵书云：“凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。”（《孙子．虚实篇》）兵书论敌，此为论势，则其旨非择地以待敌；而在以简驭

繁，以不变应变，以小变应大变，以不动应动以小动应大动，以枢应环也。如管仲寓军令于内政，实而备之。（《史记》卷六二《管晏列传》）；孙膑于马陵道伏击庞涓（《史记》）卷六五《孙子吴起列传》；李牧守雁门，久而不战，而实备之，战而大破匈奴。（《史记》卷八一《廉颇蔺相如列传》）

【译文】

这就是克敌制胜的方法。《孙子·虚实篇》就说："凡是先到战场等待敌人的，就从容、主动，后到达战场的只能仓促应战，一定会疲劳、被动。所以，善于指挥作战的人，总是调动敌人，而决不会被敌人调动。"兵书上谈论应敌之策，这里是专在讨论认清战场上的形势，它的大意不是说非要选择特定的地点再去考虑对付敌人的问题。而是在于以简便的手段来应对复杂的情形，以不变应变，以小变应大变，以不动应动以小动应大动，以中枢来应对转动的圆环的。比如说管仲当年在齐国就把军事管理应用于内政建设上，这其实也是在有效地应付外来的祸患；孙膑在马陵道伏击庞涓；李牧守雁门之战，先不开战而做积极准备。这些都是先拖着故意不战，然后再乘机给敌人致命一击的。

【计谋解说】

以逸待劳，在军事学上就是指养精蓄锐，以痛击远来进犯的疲惫之敌。

以逸待劳，语出于《孙子·军争篇》："故三军可夺气，将军可夺心。是故朝气锐，昼气惰，暮气归。故善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。以治待乱，以静待哗，此治心者也。以近待远，以逸待劳，以饱待饥，此治力者也。"又，《孙子·虚实篇》："凡先处战地而待敌者逸，后处战地而趋战者劳，故





善战者，致人而不致于人。”原意是说，凡是先到战场而等待敌人的就从容、主动，后到达战场的只能仓促应战，一定会疲劳、被动。因此说，那些善于指挥作战的人，总是调动敌人而决不会被敌人调动。

战国末期，秦国青年将领李信率二十万军队攻打楚国。起初，秦军连克数城、锐不可挡，可是不久之后李信就中了楚将项燕的伏兵之计，结果被楚军打败。后来，秦王又起用了已经宣布告老还乡的老将王翦。于是王翦率领着六十万军队，陈兵于楚国边境，而楚军也立即发重兵抗敌。可是这老将王翦似乎毫无进攻之意，只是专心修筑城池，摆出一派坚壁固守的姿态。楚军也不敢轻易发动进攻，就这样两军竟相持了一年多。

在这一年多里，王翦只是在军中鼓励将士养精蓄锐，吃饱喝足，休养生息，还做抛石头的练习、比赛。而楚军绷紧的弦早已松懈，将士已无斗志，于是决定先行东撤再做进一步打算。而就在这时，秦军将士却个个斗志昂扬、精神奋发，王翦见时机已到，乃下令追击正在撤退的楚军。结果秦军将士人人如猛虎下山，只杀得楚军溃不成军。秦军又乘胜追击，一路势不可挡，终于在公元前 223 年彻底灭亡了楚国。

“以逸待劳”之计基本有四个含义：一是养精蓄锐；二是疲劳敌人；三是以守为攻；四是等待时机。而针对以逸待劳之计应采取如下防范对策：（1）先处阵地。（2）以简驭繁。（3）以静应动。（4）以枢应环，以小变应大变。（5）暗中蓄锐。

【博弈应用】

后发制人也能一举制胜



在博弈学中，斗鸡博弈又被称为“胆小鬼博弈”，它正好是

与“冒险策略”相反的。所谓冒险策略，也就是在斗鸡博弈中拒不退却的策略，它可能给博弈参与者带来的利益可以用一句俗语来表示，即“狭路相逢勇者胜”。比如刘邓大军当年挺进大别山的时候，就是以这种敢打敢拼的精神在大别山站稳脚跟的，他们付出了巨大的牺牲，但这个牺牲才长远看来却是值得的。

不过，在斗鸡博弈中，狭路相逢的情况一旦发生，一定会是绝不退缩的“勇敢者”获胜吗？有时候“歼敌一千，自损八百”或许是行得通的，但大多数时候就很危险了。比如在东汉初年的时候，汉光武帝手下的将军邓禹奉命征讨赤眉军，当时的另一将领冯异劝说邓禹不要急于同敌人一较高下，等敌人怠惰了再进攻不迟，可是邓禹不听；最后，邓禹惨败，只带着十几个人突围而出。

所以这里“以逸待劳”的策略就被提了出来，它是一种后发制人的计策，不是不去战胜敌人，而是要选择适当的机会再去一举制胜。在军事博弈上，在敌人气势正盛，或敌方已经占据十分有利地形的情况下，为了避开敌人的锋芒，增强己方的力量，就需要审时度势，不与敌人硬拼；在寻找战机的过程中，首先应该主动采取守势，一边积极防御，一边养精蓄锐，并因势利导地控制敌人，调动其在预设的战场上四处奔命，待敌人疲惫不堪、锐气削减、敌我态势发生变化时，再后发制人，一举破敌。

在三国初年的彝陵之战中，东吴名将陆逊就是依靠以逸待劳之计才大破刘备的。话说在三国时期，吴国杀死了关羽，蜀主刘备为此怒不可遏，亲率数十万大军征伐吴国。当时，占有数量优势的蜀军从长江上游顺流进击，居高临下、势如破竹。他们一路举兵东下，连胜十余阵，锐气正盛，直至彝陵、猇亭一带，已深



入吴国腹地五六百里。为了抵御蜀军，吴主孙权遂起用了青年将领陆逊为大都督，率五万人迎战。

陆逊此人深谙兵法，他正确地分析了敌我形势，认为刘备锐气始盛，并且居高临下，吴军难以与之硬拼。于是决定实行战略退却，以观其变。吴军完全撤出山地，这样蜀军在绵延五六百里的山地一带难以展开，反而处于被动地位，欲战不能，遂兵疲意沮。相持半年了后，蜀军斗志便松懈了下来。陆逊又看到蜀军战线绵延数百里，首尾难顾，盛夏时节又在山林安营扎寨，犯了兵家之忌。见时机已然成熟，陆逊于是下令转入全面反攻，他一把火就烧毁了蜀军七百里连营，打得蜀军措手不及，直到最后大败蜀军。

"后发制人"也是太极拳的主要思想，它先是将敌人的进攻有效化解，然后再将敌人制服。且看明朝初年的名将李文忠又是如何打"太极拳"的。

在洪武二年（1369）的春天，征虏副将军、名将常遇春偶罹暴疾而亡，明太祖朱元璋悲痛万分，但为了肃清北方的残敌，他又不能不起用自己的外甥（也是养子）、当时的名将之一的李文忠袭常遇春之职，准备发兵攻打庆阳。当李文忠率兵至太原时，突然闻报："元将脱列伯正围攻大同，大同危在旦夕"。于是李文忠就决定先去救援大同。他引军出雁门，当行至马邑时，与元平章（官名）刘帖木率领的数千游骑相遇。李文忠指挥部下与敌交战，结果大败元军，擒获了刘帖木。

接着，李文忠又率明军进至白杨门，择地安营扎寨。这天夜里，天降雨雪，满山皆白。但李文忠不敢丝毫大意，引亲兵在营外巡视，他见雪地上似有行人踪迹，立即策马而还，督军前移五

里后才阻水立寨。诸将问他为什么要这样做，李文忠说："以前安营之处是元军伏兵的地方，很危险。今移兵此地，稍觉安全，但须严加防范，警惕元军来劫营。"果然不出所料，脱列伯很快就派兵乘夜来劫营，结果却被李文忠部队的炮矢射退。次日天色微明，李文忠又秣马厉兵，发两营军士前去挑战元军。此时折腾了一夜的元军正准备埋锅造饭，见明军杀来，也顾不得吃饭，强打精神就上马迎战。杀了几个时辰未分胜负，有人屡劝李文忠发兵增援，可是李文忠却泰然自若，坚持不发兵。

最后，眼见元军已战到疲惫不堪之时，李文忠才陡然上马，率两路大军左右夹击，如泰山压顶般向元军包抄过来，可怜饥肠辘辘的元军欲战无力，欲逃无路，个个六神无主，惊惶失措。脱列伯见腹背受敌，欲打马逃遁，而李文忠赶上一枪便刺中了其马首，战马负痛跳蹶前蹄，脱列伯被掀于马下，结果被生擒活捉。余众见主帅已经被俘，于是纷纷下马乞降，李文忠就这样大获全胜。

因此说，在博弈中，采取一味的勇敢的进攻姿态并不一定是最明智的，看准时机采取后发制人的的策略也不失为妥善之策。

笑里藏刀（第十计）：斗鸡博弈中的麻痹策略

【原文】

信而安之，阴以图之，备而后动，勿使有变。刚中柔外也。

【译文】



使敌方安下心来不生疑心，这样才方便己方暗地里发动进攻；要有所准备再行动，更要注意敌方那里是否有异常。这就是



表面柔顺、实质强硬尖利的策略。

【按语】

兵书云：“辞卑而益备者，进也；……无约而请和者，谋也。”故凡敌人之巧言令色，皆杀机之外露也。宋曹玮知渭州，号令明肃，西夏人惮之。一日玮方对客奕棋，会有叛军数千，亡奔夏境。堠骑（骑马的侦察员）报至，诸将相顾失色，公言笑如平时。徐谓骑曰：“吾命也，汝勿显言。”西夏人闻之，以为袭己，尽杀之。此临机应变之用也。若勾践之事夫差．则意使其久而安之矣。

【译文】

兵书上说：“敌方的使者言辞谦卑而实际上又在加紧战备，是要向我进攻；……敌人未受挫而来讲和的，这其中肯定是另有阴谋。”所以说，大凡敌方巧言令色的，一般都是其杀机的外露。宋代的名将曹玮曾经在渭州做知州，他号令严明，西夏都很忌惮他。有一次他正在与一位客人下棋，正赶上了有几千叛军去到西夏人那里投敌。手下人来向曹玮报告，在场的其他将领都大惊失色，而唯独曹玮却面色如常。过了一会儿，他才对来人说：“这是我命令他们这样做的，你不要再声张了。”而西夏人听说了这件事，以为这些人果真是来偷袭自己的，于是就全部杀掉了。这就是临机应变的效用。再比如越王勾践长年小心翼翼地服侍吴王夫差，到最后夫差果然没有防备之心了。

【计谋解说】

笑里藏刀，原意就是形容脸露笑容却心有杀机，或外表和善而内心凶狠。在军事上，就是指表面缓和借以麻痹敌人，而暗中却积极准备，等待时机以突然行动，一举全歼敌人的策略。

此计出自《旧唐书·李义府传》中的一段描述："义府貌状温恭，与人语嬉必怡微笑，而偏忌阴贼。既处权要，欲人附己，微作意者，则加倾陷。故时人言其笑中有刀"。李义府是唐高宗时期的一位大臣，他外貌温和恭顺，和别人说话时总是一脸愉快的微笑，而内心却是格外的狡诈阴险和忌妒，总是在背地里打击、陷害他人，所以当时的人都说他是笑里藏刀；又因为他专门以阴柔之术害人，所以人们又称他为"李猫"。

"笑里藏刀"计名原意为以友好的态度接近对方，使对方解除警戒之心的策略，其成功率是很高的。反之，己方亦要严防对方采取这种笑脸战略，须知笑脸之下往往藏着许多阴谋诡计。因此，面对敌人时应提高警觉，做好应付之对策方行。如不能及早有所准备，即很容易陷入敌人的圈套。

在战国时期，当时的秦国为了对外扩张，就必须夺取地势险要的黄河崤山一带。于是秦国便派出了公孙鞅（后名商鞅）为大将，率兵攻打魏国。当时公孙鞅大军直抵魏国吴城城下，可是这吴城非常坚固，如果强攻秦军的胜算并不是很大。正在公孙鞅发愁的时候，他突然听说吴城守将正是与自己曾经有过交往的公子卬。于是，公孙鞅计上心头，他马上修书一封，主动与公子卬套近乎，回忆往事，还说看在两人的旧情的份上他就准备回去让秦王罢兵。公子卬接信后很高兴，而且他还听说公孙鞅已经命令秦军前锋撤回。接着，公孙鞅又约定要和公子卬会面，公子卬一高兴就答应了。可是没想到公子卬带了少数随从去到秦营，刚一兴冲冲入席，还未坐定，忽听一声号令，伏兵就从四面杀出把他给俘虏了。后来，公孙鞅便胁持着公子卬骗开了吴城城门，就这样最后占领了吴城。秦军又乘胜进攻，魏国只得割让出西河一带向



秦求和。如此一来，秦国用公孙鞅“笑里藏刀”计成功地取得了崤山一带。

使用笑里藏刀一计，也要根据敌方指挥员的特点实施，如对骄傲自大的要增加他的傲气，对心怀畏惧的则要表示我方的诚意；总之就是要尽量使敌人放松警惕，而我方则暗中准备，寻找有利时机发难。运用此计的关键在于一个“笑”字，笑必须自然真实，掌握好分寸，使敌人“信而安之”。如果“笑”得太做作，“笑”得过火，反而会引起对方的警觉。而“笑”的目的是为了“藏刀”，无论何时何地，“刀”要藏在“笑”里，千万不能暴露出来，以防此计被人识破。“刀”可以明出，也可以暗出；而“刀”一旦出鞘，要迅速果断使敌人不及应变。

此计的含义有三种：一是口蜜腹剑。二是刚中柔外。三是伪装顺从。而针对“笑里藏刀”之计则应采取如下防范对策：（1）要警惕无缘由的主动亲近。（2）“辞卑而益备者，无约而请和者”要防。（3）“巧言令色，鲜矣仁”，花言巧语的人不可信。（4）戒骄戒躁。

【博弈应用】

斗鸡博弈中的麻痹策略

在《庄子》关于“呆若木鸡”的寓言中，一只鸡因为精神集中得像一截木头似的，结果就把对方的斗鸡给完全吓住了，以致“不战而屈人之兵”。这样的偶然也许是有的，但是很多时候必须一番斗力才能将对方完全制服。而在斗鸡博弈中，要想尽可能地赢得胜利，麻痹策略就显示出了它的重要性。

麻痹敌人的方式无疑有很多种，“呆若木鸡”是一种，而“笑里藏刀”又是一种；当“呆若木鸡”行不通的时候，就不妨



考虑一下“笑里藏刀”。当面对较为强大或者势均力敌的对手的时候，就不可一味强攻，这个时候可以通过表面上的示好、以善良、美丽的言词或举止作为假象，来掩盖我方消灭敌人的用心和企图。**“笑里藏刀”的诀窍就在于麻痹敌人，使其放松戒备，然后我方再趁机发动进攻。**

在《红楼梦》里，王熙凤一共出场了80多次，其中大部分都是带笑出场，所以俗称她为“未见其人，先闻其声”。可以说，爱笑正是王熙凤明显的性格特征，真可谓“粉面含春威不露，丹唇未启笑先闻”。王熙凤几乎不笑不说话，并且笑法各异，或“忙笑道”，或“冷笑道”，或“假笑道”，或“嘻嘻笑道”。有时字里行间没有写笑，却都让人感到她在笑。她有时先笑后说，有时先说后笑，有时边说边笑，有时用笑表示开心，有时又用笑表示不满。当然，最可怕的正是王熙凤暗藏杀机的笑，这也是她的拿手好戏。被王熙凤害死的人，如贾瑞、张金哥、守备公子、尤二姐、司棋等人，几乎都是在她的笑声中死去的。特别是贾瑞和尤二姐，完全是她的“笑里藏刀”之计的牺牲品。

贾瑞是贾府中一位塾师的儿子，他因为贪恋王熙凤的美色，遂起淫心。王熙凤为了教训这个不知廉耻、尊卑的家伙，于是就假意逢迎，在一个寒冬的晚上和贾瑞约好了“约会”地点。后来贾瑞果真去了，先是他被假王熙凤狠狠地敲诈了一笔，接着他又被人锁到了露天的过道里，可是他又不敢声张，最后还被人泼了一身的屎尿，在外面整整被冬了一夜。第二天就死掉了。尤二姐是王熙凤丈夫的姘头，也先是被王熙凤的“笑”给迷惑住了，继而王熙凤又使出一招借刀杀人之计，结果也要了尤二姐的小命。



以上这两个故事，都是很能体现王熙凤的足智多谋和阴险毒

辣的，她真正做到了“信而安之，阴以图之”的麻痹策略，直到贾瑞气绝之时还感觉王熙凤在“招手叫他”，更让尤二姐死时尚视王熙凤为知己姐妹。

在军事上，先去麻痹敌人，使得敌人变得骄傲起来，然后再乘其不备而取之的例子也很多。所以说，麻痹的方式也是多种多样，“笑脸相迎”是主要的，俗话说“伸手不打笑脸人”，这样也就比较容易取得敌人的信任了。

话说在三国时期，由于荆州地理位置十分重要，所以就成为兵家的必争之地。公元 217 年，吴国大鲁肃病死，至此孙、刘联合抗曹的蜜月期结束。当时刘备麾下的大将关羽镇守荆州，孙权久存夺取荆州之心，只是眼见时机尚未成熟而已。不久以后，关羽就发兵进攻曹操所控制下的樊城，怕有后患，就留下重兵驻守公安、南郡，以确保荆州的安全。而孙权手下的大将吕蒙却认为夺取荆州的时机已到，但因有病在身便建议孙权派当时毫无名气的青年将领陆逊接替他的位置。孙权应允，于是陆逊上任驻守于陆口。当时，并不显山露水的陆逊就跟关羽定下了假和好、真备战的策略。

于是足智多谋的陆逊就给关羽写去了一封信，信中他极力夸耀关羽，称关羽功高威重，可与晋文公、韩信等人齐名；又自称一介书生、年纪太轻、难担大任，还要关羽多加指教。而关羽为人一向骄傲自负、目中无人，他看罢陆逊的信，于是仰天大笑道：“无虑江东矣。”接着，他马上从防守荆州的守军中调出大部人马，一心一意攻打樊城。而陆逊却又暗地派人向曹操通风报信，约定双方一起夹击关羽。孙权也认定夺取荆州的时机已经成熟，便派出病愈的吕蒙为先锋向荆州进发。当时，吕蒙将精锐部

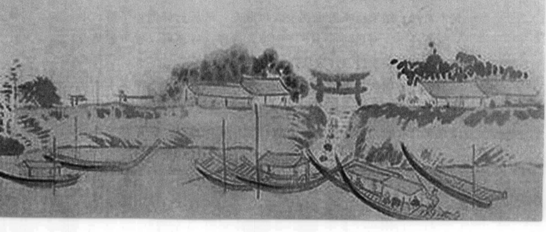
队埋伏在改装成商船的战舰内，“白衣渡江”，日夜兼程，突然袭击并攻下了南郡。关羽得讯后急忙回师，但为时已晚，孙权大军已乘胜占领荆州。最后，曹操军又攻击其后，关羽只得败走麦城。

因此说，在博弈中不要一味拿出锋芒直露、咄咄逼人的架势，应该首先认真地研究对手再采取适当的策略。而想办法麻痹敌人，这就算已成功大半了。

第五章

协和谬误——走出错误的博弈策略

某件事情在投入了一定成本、进行到一定程度而后发现不宜继续下去，却苦于各种原因而将错就错，欲罢不能，这种状况在博弈论上被称为“协和谬误”。坚持就是胜利吗？“不抛弃，不放弃”永远都正确吗？花很多钱买了一张票去欣赏音乐会，看了一半发现实在是不好看，你是应该继续看下去还是应该放弃？知道了协和谬误，你对如何解答这些问题将有全新的认识——《三十六计》中有两个计策也告诉我们：半途而废有时也是明智的选择，不要将错误的事情进行到底。这两个计策就是——金蝉脱壳、走为上。



✣ 预备知识：认识协和谬误

菲菲是个很有孝心的孩子，虽然已经成家，而且平常工作还很忙，但她还是一有空就坚持带着妈妈去逛街、购物，到累了的时候，娘儿俩就会在外面找一个环境优雅一点儿的餐厅边吃饭边聊天。可是娘儿俩的饭量都不怎么大，有时虽然菜要得很少，可到最后还是会剩下那么一点儿。每次菲菲点的饭菜都不便宜，为了不浪费，一向节俭的妈妈就总是坚持把点的东西全部吃完。如果女儿不吃，她就自己使劲吃；这样就慢慢出现了一种怪现象，就是每次和女儿一起去吃饭，妈妈都会吃到撑得很难受。

其实，生活中多的是类似的现象：小夫妻晚上做了两个菜，吃完饭发现每个菜都只剩一点点，留着不值得，倒掉又觉得可惜，于是在已经吃得很饱的情况下，还是坚持一人儿筷子把剩下的菜给吃光。又有的家庭，老人节俭惯了，夏天买的肉没有及时放进冰箱而导致出现异味，可是又舍不得一下子扔掉，于是就干脆再假如一些配菜、各种作料炒出一盘菜来，可是炒完了吃着还是不对劲，结果全家人也就没人再敢吃，最后只好倒掉了事。事后盘算一下，悔当初不一下子倒掉，这样这样还可以省下配菜及油盐酱醋等调料以及炒菜所花费的工夫。

我们上面所列举的现象，在博弈学中它有一个专门的术语来概括，叫做“协和谬误”。它一般指的是这样的一种特定的情形：某件事情在投入了一定成本且进行到一定程度时，而后却突然发



现已经不宜再继续下去，只是苦于各种原因而又欲罢不能，以致将错就错。

再比如20世纪60年代，英、法两国政府联合投资开发大型超音速客机，也就是我们所熟知的协和飞机。该种飞机机身大、设计豪华并且速度快，而开发这种新型商用飞机简直可谓是一场豪赌，仅仅设计一个新引擎的成本就可能高达几亿美元；想开发一种更新更好的飞机，实际上就等于把整个公司作为赌注押上去。不过两国政府已经决心赌一把，但是项目展开不久，他们就难过地发现：若是继续投资开发这样的机型，花费会急剧增加，但这样的设计定位能否适应市场却又尚属未知数，前景难测；而一旦停止研制，以前的投资都将会付诸东流。因此到后来，随着研制工作的深入，他们就越是无法作出停止研制工作的决定。最终，协和飞机总算是被研制成功了，但结局是悲惨的，因为此款飞机具有耗油大、噪音大、污染严重等缺陷，而且成本又高，以致在市场竞争中被淘汰。为此，英法政府蒙受了极大的损失。

试想，如果在研制协和飞机的过程中英法政府就能及早放弃，那么势必就会减少损失，但他们没能做到。到了无法不回头的时候，英国和法国航空公司才在无奈之下采取“壮士断腕”之举，毅然宣布了协和飞机退出民航市场，至此才算是从这个无底洞中脱身。

“协和谬误”也被称为骑虎难下的博弈，一旦进入这种弈局，及早抽身显然是明智之举，然而当局者往往做不到，这可能就是所谓的“当局者迷”。这种类型的博弈也经常会出现在国家之间，比如1937年由日本发动的全面侵华战争。当时日本为了转嫁国内严重的经济危机，更为了在远东、太平洋地区建立自己牢固的殖

民圈，以期将来同英美等国争夺世界霸权，所以先行发动了侵略中国的战争。日本当时妄图用三个月的时间彻底政府中国，迫使当时的国民党政府投降，以使中国成为其源源不断的劳动力和原料补给基地。可是，由于中国人民的顽强抵抗以及中国政府的不妥协立场，以至于日本军队的主力被长久地拖在了中国战场，而无法放手去继续扩大侵略范围（如侵占澳大利亚、印度等），并同英美在太平洋地区一决高下，以求将后者逐出自己的势力范围。而直到战争结束、日本战败投降，日本陆军的主力部队仍旧被牢牢地牵制在了中国战场。

如果单纯地从我们中国方面看，日军的强大的确是我们所无法阻挡的，日军在不到一年多的时间里就占领了中国大部的重要领土、并迫使国民党政府迁都重庆，这样看好象是日本胜利了；而从日本方面看，他们的主要力量都被牵制在了中国战场，中国拿“空间换时间”的策略来对付敌人，所以日军的既定计划未能顺利实现，相反还把中国人的抗战意志和战争潜力给激发了出来，迫使日军不得不集中精锐的力量去对付抗日武装。

因此说，如果从单纯的军事角度而言，日本对于中国的侵略和征服好象是得手了，他们还得以培植起了一个亲日的南京伪政府；可是若从战略全局和局势发展上看，日本又是一个输家，而正因为它树敌太多、战线太长，所以导致了最终的失败。为此，我们不难从博弈论的观点来分析得出如下结论：即日本的侵略中国之举，恰恰迫使自己陷入了一场骑虎难下的博弈之中。

在一场协和谬误的博弈中，要想赢得博弈，应该如何选择呢？以下几点是必须把握的：



1. **半途而废有时是明智的选择。**一场实在看不下去的电影，

与其忍着看完，倒不如中途退场去干些其他紧要的事情，这就是放弃的智慧；不然既花了钱，又浪费了更多的时间。开办一家企业，如果确实对它的前景已经不看好，任赔服输的精神则是可贵的。三十六计中的“走为上”，与其在不适宜的情况下冒着被消灭的危险与敌人决战，反而不如及时退出战场，这样起码还有消灭敌人的机会。不将错误进行到底，半途而废有时也是保存实力的选择。

2. **要认真分析机会成本，再决定是否坚持。**把一定资源投人某一用途后所放弃的在其他用途中所能获得的利益，这就是“机会成本”。当已经复习了 29 天以应付需要复习 30 天才能通过的考试的时候，如果在最后一天有人约自己去玩，显然玩的代价太大，而复习的机会成本太高，所以就必须坚持最后一天的复习。

3. **与其悔恨，不如悔改。**当发现做错一件事情的时候，如果只知道一味地悔恨，那么这是没有任何意义的；要学会悔改，如果发现自己已无退路，那就只有强迫自己去成功，“不抛弃，不放弃”。三十六计中的“金蝉脱壳”就是针对骑虎难下的局势，与其冒着危险和敌人顽固地周旋，不如放弃原来已经做好的“壳”，而再去寻找其他的取胜途径。

4. **要拿出壮士断腕的气魄来。**当一位壮士被毒虫或毒蛇咬伤时，为了保住性命，他就会干脆果断地斩断自己的手臂。当遇到非常危险的情况时，有些动物为了逃生也有可能牺牲掉自己的某个身体部位，如一头狼王在与 5 只猎狗搏斗时，它宁肯牺牲掉自己的一条大腿而求得性命的保全。因此说，要敢于牺牲局部，不能因小失大，该“断腕”时就“断腕”。

❖ 协和谬误的《三十六计》解读

金蝉脱壳（第二十一计）：巧妙设局，从容脱身

【原文】

存其形，完其势；友不疑，敌不动。巽而止蛊。

【译文】

保存阵地已有的战斗形貌，进一步完备继续战斗的各种态势。让友军不怀疑，让敌军无觉察，我方则乘敌不惊疑之际暗中谨慎地实行主力转移，就可安然躲过战乱之危。

【按语】

共友击敌，坐观其势。尚另有一敌，则须去而将势。则金蝉脱壳者，非徒走也，盖为分身之法也。故大军转动，而旌旗金鼓，俨然原阵，使敌不敢动，友不生疑，待己摧他敌而返，而友敌始知，或犹且不知。然则金蝉脱壳者，在对敌之际，而抽精锐以袭别阵也。如：诸葛亮卒于军，司马懿追焉，姜维令仪反击鸣鼓，若向懿者，懿退，于是仪结营而去（《三国志》三五《诸葛亮》小注）。檀道济被围，乃命军士悉甲，身白服乘舆徐出外围，魏惧有伏，不敢逼，乃归。（《南史》十五《广名将传》卷七《檀道济》）



【译文】

协同友军共同对付敌人，而应首先坐观形势的变化。倘若另

有一处敌人，就须巧妙地暗中调走精锐部队去袭击别处的敌人。就像“金蝉脱壳”一样，不是一走了事，而应该是一种分身术。所以说大军转移时，依然要旗帜招展，战鼓隆隆，好像仍然保持着原来的阵势，这样可以使敌军不敢动，友军不怀疑。待到己方打败了他处的敌人而返回，这时候友军和敌人才知道，或者仍没有察觉。“金蝉脱壳”的实施，就是在与敌人对峙之时，抽掉己方的主力去袭击其他阵地上的敌人。比如诸葛亮死在军中的时候，蜀军撤退，司马懿率军追赶，而蜀军大将姜维却令部将杨仪大张旗鼓地反击敌军，司马懿被打了个措手不及，于是败退，这样杨仪也就带兵安然返回。又如南朝名将檀道济在被敌人围困时，于是命令军士们全副武装，而自己却穿着显眼的白色服装坐在车上，不慌不忙地向外围进发。北魏的敌人见此以为檀道济设有伏兵，不敢逼近，让檀道济安然脱离围困。

【计谋解说】

金蝉脱壳，本意是指蝉变为成虫时要脱去幼虫的壳，比喻只留下表面现象，实际已脱身逃走，却又使对方不能立即发觉。在军事上，它是指用计脱身而暗中转移力量，以完成奇袭别处敌军的谋略。

“金蝉脱壳”一语出自元代剧作家著名关汉卿《谢天香》的第二折：“便使尽些伎俩，千愁断我肚肠，觅不的个金蝉脱壳这一个谎。”“金蝉脱壳”引申为表面上保持军势不动之状态，以解除对方之警戒心，然后再暗中移动主要军力的策略。例如当敌方非常强大时，我方无力对抗，所以应以先撤退再行寻机攻击为上策；但如毫无计策地撤退，必会受到敌人的追击而有被消灭的危险。因此须先佯装，以使对方以为己方无撤退之意，然后在敌方

麻痹的时候暗中组织撤退行动。此即“金蝉脱壳”的策略。

话说在三国时期，诸葛亮六出祁山、北伐中原，但一直未能遂愿，终于在第六次北伐时因积劳成疾，而于五丈原病死军中。于是蜀军下令撤退，为了不使蜀军在退回汉中的路上遭受损失，诸葛亮在临终前特向姜维密授安全退兵之计。于是姜维遵照诸葛亮生前的吩咐，先是秘不发丧，对外严密封锁消息。而他私下带着灵柩秘密率部撤退。司马懿见蜀军后退，于是派部队跟踪追击。姜维已命工匠仿诸葛亮模样赶雕了一个木人，那人羽扇纶巾稳坐车中。而另一方面，姜维则派出部将杨仪率领部分人马大张旗鼓，主动向魏军发动了进攻。

魏军远望蜀军，其旗鼓大张、军容整齐，又见诸葛亮稳坐车中指挥若定，不知蜀军又在要什么花招，所以也没敢轻举妄动。司马懿一向知道诸葛亮“诡计多端”，又怀疑此次退兵乃是诱敌之计，于是为保万全只得命令部队后撤，以进一步观察蜀军动向。姜维便趁司马懿退兵的大好时机，马上指挥主力部队迅速安全转移，撤回汉中。等司马懿得知诸葛亮已死再进兵追击时，已经太晚了。

“金蝉脱壳”之计大致包含两种意思：一是脱身，二是分身。而针对金蝉脱壳之计，则应采取如下防范对策：（1）要关门捉贼；（2）要善于相敌；（3）不要轻信承诺；（4）不要为人做掩护。

【博弈应用】

巧妙设局，从容脱身



在一场博弈中，当发现对方的实力超过己方，或者己方已经处于明显不利的形势时，这时若还一味坚持与对方顽抗，那么也

就陷入了骑虎难下的困局中。显然，**骑在老虎的背上是危险的，若不及时抽身就可能有性命之虞。合理的选择就是不要恋战，宁可让先前的努力付诸东流**。可是放弃也有技巧，“金蝉脱壳”的计谋就是一种高明的抽身之策。

在彼此力量对比悬殊，我方处于被动不利地位的紧要关头，为了迅速地摆脱敌人，顺利地转移或撤退，防止敌人发现而跟踪阻截，则需要留下虚假的外形以稳住敌人，自己则暗中安全地脱身而去，离开险境。这是一种走而示之不走的主动退却的策略，在这里你须得给对方留下一个具有迷惑性的“壳”，好比《西游记》中，孙悟空不能随便就骑上牛魔王的避水金睛兽，他须得弄上一身牛魔王的行头，也就是一副外壳，才骗得过避水金睛兽。

像《三国演义》中的诸葛亮死前能想出一招金蝉脱壳的应敌之策，这是表现出了积极的一面，而在我们的现实生活，以金蝉脱壳来骗人的也不少。话说上海滩从前有一个大骗子，乘坐着豪华的马车，还携带一个珠光宝气、衣着豪华的少妇，后面更跟着两个女仆。有一天这一行人就到了一家珠宝店购买珠宝。此人自称自己的妹子要出嫁，要买几颗钻石，店家眼见大好生意送上门来，便热情招待，并拿出贵重的钻石让他随意挑拣。他拿了几颗认真地挑拣一番后，突然就对少妇说：“姐姐你先在这里等着，我到家让母亲看看。”少妇点头答应，于是骗子扬长而去，店家也不好阻拦。后来，店家长等不回，才询问少妇，始知她和女仆们原来都是乞丐假扮的，是骗子给了她们钱，又给买了衣服装饰一番。店家仔细观看，果然见过她们，又见少妇头上的珠宝尽是假货。无奈之下，店家只好自认倒霉。

骗子这一招金蝉脱壳真是运用得让人不由得惊叹，假使他这

个“壳”做得不好，店家也就不会轻易让他拿着珠宝开溜。

再说《三国演义》中的枭雄吕布，他也用过一招金蝉脱壳作为脱身之计。就在吕布与王允合伙将董卓杀死后，他就与董卓的部将李傕、郭汜等人反目成仇，很快吕布就因势力单薄而被李傕、郭汜打败。这之后他就打算去投奔淮南的袁术，但袁术却拒绝接纳他。吕布又只好去投奔与董卓有宿怨的袁绍，可是不久之后，由于他在袁绍面前自恃武勇，结果就引起了袁绍的不满。袁绍便准备找机会除掉吕布这个心腹大患，而这一打算很快就被吕布发现，为了躲避杀身之祸，他便向袁绍请求离开河北。而就在起程那天，袁绍与是派出了三十名伪装成护卫的刺客跟随着吕布，名为护送，实则是想寻找机会干掉吕布。警觉的吕布也深知自己处境的危险，他挖空心思想找出一条生路来。就在这天晚上，他们一行人在野外宿营，吕布于是便让袁绍派来的这三十名随从住在帐篷的附近，而让自己的一个亲信在帐篷中为自己鼓瑟听；因为瑟声不断，所以大家都认为吕布仍在帐内消遣。直到三更过后，那瑟声才停止，刺客们便悄悄地涌进帐内，不问青红皂白就朝吕布的床上一阵猛砍，接着就发现情况不对，点起灯来才发现吕布居然早已不知去向。原来吕布正是利用瑟声不断的那个机会，神不知、鬼不觉地偷偷地脱身逃走的。

在这里，吕布为了摆脱袁绍派来的刺客的谋害，便以鼓瑟做为巧妙的伪装，转移敌人的视线而借机脱身而去。由于吕布的行动迅速而隐蔽，又善于伪装，所以才使得敌人在闯入帐中的时候还没有发现吕布已逃走，可见吕布对这一计运用是成功的。



而我们这里关键还是要强调的是，当在一场博弈中发觉坏事已成，损失将不可避免地发生时，要速下决断。每一个杰出人士

都其实遭遇过挫折和失败，可他们的明智之处就在于，敢于打破一切坛坛罐罐，以保存实力来避免更大的坏事发生。

走为上（第三十六计）：不要将错误进行到底

【原文】

全师避敌。左次无咎，未失常也。

【译文】

全军退却，避开强敌。就像根据情形军队在左边扎营，并没有违背行军常道，所以也就没有什么危险。

【按语】

敌势全胜，我不能战，则：必降；必和；必走。降则全败，和则半败，走则未败。未败者，胜之转机也。如宋毕再遇与金人对垒，度金兵至者日众，难与争锋。一夕拔营去，留旗帜于营，豫缚生羊悬之，置其前二足于鼓上，羊不堪悬，则足击鼓有声。金人不觉为空营，相持数日，乃觉，欲追之，则已远矣（《战略考·南宋》）。可谓善走者矣！

【译文】

敌人正在全胜的势头，我方不能与之作战，要么投降，要么讲和，要么撤退。投降就是彻底失败，讲和就算是败了一半，而撤退就不能算是失败。只要没有失败，那么对于求得胜利就还是有转机的。比如宋将毕再遇与金人对垒的时候，他考虑到金兵日渐增多，很难与之争锋。一天夜间毕再遇乃拔营而去，不过他还把旗帜留在了军营中，还预先把一些活着羊绑上挂起来，并且还

把这些羊的前面两只脚放到鼓上，这样一来羊因为绑着难受就会挣扎，乱动的脚就正好敲在鼓上发出响声。金人一直没有发觉宋军已是空营，又相持了好几天才发觉，想要追赶宋军，人家已经走远了。

【计谋解说】

走为上，是指在敌我力量悬殊的不利形势下，采取有计划的主动撤退，以避开强敌、寻找战机、以退为进。这在谋略中也应算是上策。此句出自《南齐书·王敬则传》中："檀公三十六策，走为上计。"这里它指的是南朝名将檀道济，其实在我国战争史上，早就有"走为上"计运用得十分精彩的例子了。在以下这个故事中，就讲到晋文公的几次主动撤退，寻找或者制造战机。

话说在春秋初期时，楚国日益强盛，楚国于是派出了其大将子玉蓄谋攻打晋国。当时，楚国还胁迫了陈、蔡、郑、许等四个小国联合出兵。此时的晋国在晋文公的带领下刚刚攻下了依附楚国的曹国，他已料定了晋楚之间的战争不可避免。楚国联军浩浩荡荡向曹国进发，晋文公闻讯，他晓得楚强晋弱，如果硬拼会对自己不利。于是他就假意地让人传话给楚军主帅子玉道："当年我被迫逃亡时，楚国先君对我以礼相待。所以我曾与他有过约定，将来如我返回晋国，愿意两国修好；如果迫不得已，两国交兵，我定先退避三舍。现在，子玉伐我，我当实行诺言，先退三舍（古时一舍为三十里）。"

接着晋军果然撤退了九十里，已到晋国边界城濮，这里背靠太行山又毗邻黄河，足以御敌；而且晋文公已事先派人往秦国和齐国求助。子玉很快就率部追到了城濮，而晋军早已严阵以待。晋文公探知楚军分左、中、右三军，而以右军最为薄弱。双方交



战之后，子玉命令左右军先进，中军继之。楚右军直扑晋军，晋军忽然又撤退，他们以为晋军惧怕又要逃跑，就一路紧追不舍。忽然这时就从晋军中杀出一支军队，驾车的马身上都蒙着老虎皮。而楚军的战马以为是真虎，吓得掉头就跑，结果楚右军大败。而晋文公却派人去假扮楚军，并报捷说“右师已胜，元帅赶快进兵”。子玉登高一望，见晋军后方烟尘蔽天（其实这是晋军故意扬起的尘土），乃大笑道：“晋军果然不堪一击。”于是子玉又命令左军迅速出击，结果楚左军又陷于晋国伏击圈内遭到歼灭。等到子玉所率领的中军赶到时，晋军已经集中起全部的兵力来对付他，楚军伤亡惨重，只有子玉带领少数残兵得以侥幸突围。

“走为上”计一般包含有以下三种含义：一是知难而退；二是以退为进；三是急流勇退。而针对此计可采取如下防范对策：（1）疏而不漏，要防范严密；（2）一鼓作气，不拖延消灭敌人的时间；（3）截断敌人退路；（4）纵之而去，不该追时莫强追。

【博弈应用】

不要将错误进行到底

当发现自己已经不能再将一场博弈进行下去的时候，那么就要及时回头以避免更大的损失，也就是不将错误进行到底。好比在城濮之战中，假如晋军一开始就采取强硬态度、摆出一副与楚军决一死战的架势，那么势必就会引起楚军的警觉，从而造成不可挽回的损失。

因为走，所以保存住了实力，赢得了以后胜利的希望。“走为上计”就是主张在战斗不利于己、又暂时无力扭转的情况下，要引兵退却，脱离险境，以保存实力，等待良机。在我们的现实

生活中，也有“人挪活，树挪死”的类似说法。比如“走为上计”的谋略也可以具体表现为“改换门庭”，变更单位，从甲地、甲单位转往乙地、乙单位等等。

就有这么一位青年学者，他现在的工作单位是一所工科的大学，但他的主要研究方向却是西方哲学，他现在所讲授的也是马克思主义公共课。因此，该校的西方哲学的相关专业资料严重缺乏，尤其他所研究的课题实在也与他所讲授的内容关系不大。而更令他苦恼的是，在一所工科大学，从教师到学生，由于受专业所限，对西方哲学了解的人几乎没有，这样他难以遇到知音、良师益友，也就在专业方面很难得到长足进步和发展了。

还有一位著名大学的本科毕业生，他到新的工作单位不久，就因小事和领导吵了一架。原因是那领导气量小，有时也是故意找他的茬，而他也有以牙还牙当众挑领导不是的毛病。他自以为专业知识过硬，单位少了他不行，纵然我行我素，领导也奈何不了他。就这样，他们互相“顶牛”了很长一段时间，他和领导关系越来越僵。最后，谁知胳膊扭不过大腿，职务晋升、工资提级等“大事”他总解决不好。他的情绪也是越来越坏，就这样年复一年地打起了“持久战”。结果他把宝贵的时间、充沛的精力，都消耗在在种无原则的争吵之中。

很显然，**能够审时度势、及时改换门庭的才是强者，只知固守一城一池、不想改变自己的人注定就是失败者**。

再讲一个军事上的例子，那还是在城濮大战之前楚国吞并周围小国日益强盛的故事。当时的楚庄王为了扩张势力，就发兵攻打近邻的庸国。由于庸国奋力抵抗，结果楚军一时难以推进。这时，庸国在一次战斗中还俘虏了楚将杨窗。但由于庸国疏忽，三





天后杨窗竟从庸国逃了回来。杨窗报告了庸国的情况，说道：“庸国人人奋战，如果我们不调集主力大军，恐怕难以取胜。”

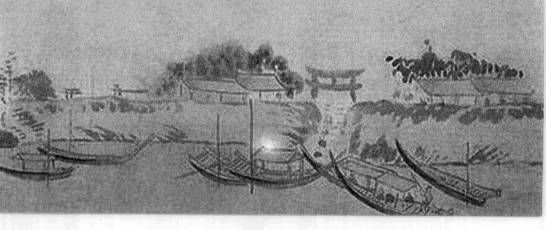
楚将师叔觉得杨窗说得很有道理，不过他突然又想到了一个将计就计的法子：用佯装败退之计，以骄庸军。于是，师叔就又带兵进攻庸国，开战不久楚军就佯装难以招架，遂败下阵来向后撤退。像这样一连七次，楚军节节败退。而七战七捷的庸军也就不由得骄傲起来，根本不再把楚军放在眼里。军心麻痹，斗志渐渐松懈，戒备也渐渐失去了。这时，楚庄王率领的增援部队突然赶来，师叔说，“我军已七次佯装败退，庸人已十分骄傲，现在正是发动总攻的大好时机。”于是，楚庄王便下令兵分两路进攻庸国。此时的庸国将士正陶醉在胜利之中，怎么也不会想到楚军会突然杀回，仓促应战，却抵挡不住。就这样，楚军一举消灭了庸国。师叔七次佯装败退，都不是消极的退却，而是为了制造战机，再一举歼敌。

不过值得注意的是，生活远比我们预设的道理复杂，生活中关于坚持与放弃的选择也是让人眼花缭乱。其实，并没有哪一个“公式”可以告诉你什么时候确定无疑该选择坚持或者确定无疑该选择放弃。**但是在选择的过程中，有意识地考虑一下有关“协和谬误”、“沉没成本”的知识，肯定会让你的选择多一分理智。**

第六章

信息博弈——知己知彼的博弈策略

在一场博弈中，每个参与者掌握的信息量是不同的。博弈的一方对另一方的了解不充分，双方因此处于不平等地位，博弈论称之为“信息不对称”。拥有信息更多的一方在博弈中占尽优势，而拥有信息量少的一方处处被动。这也就是《孙子兵法》中所说的“知己知彼，百战不殆”。因此，赢得博弈的关键在于尽可能多地掌握信息，同时以虚假的信息干扰对手的判断，从而诱使其作出错误的决策。《三十六计》中的暗渡陈仓、打草惊蛇、假痴不颠、美人计、反间计、苦肉计等计谋都是利用信息优势赢得博弈的办法。



❖ 预备知识：认识信息博弈

公元2001年，诺贝尔经济学奖授予了三位来自美国的经济学家，他们分别是约瑟夫·斯蒂格利茨、乔治·阿克尔洛夫与迈克尔·斯宾塞，他们被表彰的缘由就是他们在信息不对称理论领域所作的重要贡献。

那么，什么是“信息不对称理论”呢？它就是指在市场经济活动中，各类人员对有关信息的了解、掌握、分析等都是有所差异的；掌握信息比较充分的人，往往处于比较有利的地位；而信息缺乏的人，则会处于相对不利的地位。也就是说，在这样一场信息难以均衡的博弈中，胜利将会明显倾向掌握信息较多的一方。

畅销书《货币战争》中讲述的金融巨擘罗斯柴尔德家族，在因滑铁卢之战而一举成为英国政府最大债权人的故事，就充分验证了掌握充分信息的重要性。

话说1815年6月18日展开的滑铁卢战役，不仅是法国的拿破仑和英国的威灵顿两支大军之间的生死决斗，也是成千上万投资者的巨大赌博：当赌局落下尾声时，赢家将获得空前的财富，而输家将损失惨重。而相互紧密联系着的，假使英国战败，那么英国公债（Consols）的价格就将跌进深渊；反之，如果英国胜了，则英国公债将冲上云霄。



早在战争爆发之前，罗斯柴尔德家族就建立了自己的战略情

报收集和快递系统。而他们的这个情报系统的效率、速度和准确度都达到了令人叹为观止的程度，甚至远远地超过了当时任何官方信息网络的速度，其他商业竞争对手更是只有艳羡的份儿。当时，滑铁卢地区的战况非常激烈，双方互有胜负，而就在当战役最终已决定了拿破仑的大败局时，罗斯柴尔德家族的情报人员便用最快的速度将这个消息传递给了正在伦敦坐镇的的内森·罗斯柴尔德。内森看到载有胜负结局的战报后，一刻不停地就策马直奔伦敦的股票交易所。见到内森进来，正在等得万分焦急的人群立刻安静下来。只见面无表情的内森冲着环伺在身边的罗斯柴尔德家族的交易员们，递了一个深邃的眼色，大家似乎已经明白是怎么回事了，立即一声不响地冲向交易台开始抛售英国公债。一瞬间，相当于数十万美元的英国公债被抛向市场，公债价格开始下滑，然后更大的抛单像潮水一般一波比一波猛烈，直至公债的价格开始崩溃。交易大厅里的人们猛然了醒悟过来："罗斯柴尔德知道了！威灵顿战败了！"于是，所有人都在抛售英国公债，就这样才短短几个小时，英国公债票面价值仅剩下5%。此时，内森又向他的交易员们递了一个神秘的眼神，众多交易员马上扑向了各自的交易台，开始买进市场上能见到的每一张英国公债。整整一天过去了，威灵顿在滑铁卢获胜的消息终于传到了伦敦——而正是这同一个消息，已经让内森在这一天之内狂赚了20倍的金钱，乃至相当于拿破仑和威灵顿在几十年战争中所得到的财富的总和！如此，内森竟一举成为英国政府最大的债权人，从而主导了英国日后的公债发行，英格兰银行也因之被内森控制。



这个故事是《货币战争》一书开篇中所描写的故事，也是里面最精彩的。拿破仑的"滑铁卢"之所以成了罗斯柴尔德家族

的“凯旋门”，正是因为他们比别人更早、更准确地掌握到了有关战争胜负的信息，继而使之依靠欺骗策略来诱导投资人疯狂抛售英国公债；当英国公债的价格跌至谷底时，他们又以迅雷不及掩耳之势大肆回购，最终赚得钵满盆盈、富可敌国。

从这面这个例子中我们就可以看出信息的重要性，在现实生活的博弈中，信息自然也是决定最终结果的重要因素。为了避免在竞争中处于劣势，我们应该在抉择之前，尽可能更多地去掌握有关信息，以作出尽量合理的判断；因为在一场信息不对称的博弈中，成功的天平通常会倾向于拥有信息优势的人。

在一场信息博弈中，要想赢得博弈，以下四点是必须把握的：

1. **要加强情报的收集工作。**“兵圣”孙子就说过：“知己知彼者，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。”在这里，无论是“知己”，还是“知彼”，其实都是指对有关作战双方的信息的掌握；而信息掌握得越充分，获得胜利的可能性就越大。“美人计”就是根据掌握了敌方弱点才针对实施的。

2. **要把假信息“真实”地传导给对方。**己方在尽量地收集对方的信息，而须知对方也在搜集己方的信息，为了干扰或者有目的地误导对方，所以就有必要放出一些假信息来迷惑对方。像暗渡陈仓、空城计、反间计、苦肉计、假痴不颠等，都是借助了敌我双方的信息不对称而取胜的。

3. **要学会信息甄别。**己方在迷惑对方的时候，也须知对方也会如此作为，所以从大量的信息中甄别出有用、真实的信息就是非常必要的了。打草惊蛇有时候是一种自我暴露，但它有时也能

起到试探敌人的目的，使敌人着急地跳出来。

4. **要抓好信息传递。**在1930年爆发的中原大战中，由于冯玉祥的作战参谋把“沁阳”写成了“泌阳”，结果导致了冯玉祥军的惨败。而在现代商业中，广告的作用为什么越来越突显呢，也正是因为信息传递优势。俗话说“好酒也怕巷子深”，讲得也是这种道理。

∵ 信息博弈的《三十六计》解读

暗渡陈仓（第八计）：转移对手注意力的博弈策略

【原文】

示之以动，利其静而有主，益动而巽。

【译文】

在军事上正面佯攻、佯动等以迷惑敌方，这时敌人的部署就会出现失误或漏洞，而我即乘虚而入，以达军事上的出奇制胜。

【按语】

奇出于正，无正不能出奇。不明修栈道，则不能暗渡陈仓。昔邓艾屯白水之北，姜维遥廖化屯白水之南，而结营焉。艾谓诸将曰：“维令卒还，吾军少，法当来渡，而不作桥，此维使化持我，令不得还。必自东袭取洮城矣。”艾即夜潜军，径到洮城。维果来渡。而艾先至，据城，得以不破。此则是姜维不善用暗渡陈仓之计；而邓艾察知其声东击西之谋也。



【译文】

出奇兵源出于正兵的掩护，没有正兵也就无所谓奇兵。假使不能“明修栈道”，那么也就不能实施“暗渡陈仓”了。三国魏军大将邓艾屯军于白水的北面，蜀军大将姜维派出部将廖化屯军于白水之南与魏军对峙。这个时候邓艾就对部将们说：“姜维令部分士卒回撤，我军人少，姜维理应渡水来进攻我们，但是他却不设浮桥，还命令廖化与我军相持。想来姜维一定是向东去攻取洮城了。”于是邓艾即星夜撤兵直到洮城，结果姜维果真来了。因为邓艾已率先占据了洮城，所以姜维未能得手。这里也就是说姜维不善于使用“暗渡陈仓”的计策，而使得邓艾察觉了他声东击西的阴谋。

【计谋解说】

暗渡陈仓，是为“明修栈道，暗渡陈仓”的简化，意思是公开表示要从栈道走出且佯修栈道，可是却利用佯修栈道转移敌人视线的机会，又从另外的道路偷偷通过来到陈仓。在军事上，它泛指运用迂回战略，从敌人意想不到的地点、方向发起进攻。

这个典故讲的是著名的军事家韩信的故事，可是并不见于《史记》、《汉书》中，只是到了元人的一处《暗度陈仓》第二折中才写到：“着樊哙明修栈道，俺可暗度陈仓古道。这楚兵不知是智，必然排兵在栈道守把。俺往陈仓古道抄截，杀他个措手不及也。”这个故事的大致经过是这样的：在秦朝灭亡以后，项羽成为了“西楚霸王”，他重新主持了天下的分封，可是他由于私心，而没有按照先前的约定封刘邦为关中王，却把他封到了南面的汉中。

刘邦当然很不高兴，所以他就趁着项羽和山东的田荣兄弟打

得火热的时候，准备出兵进攻关中。当时镇守关中的楚将是章邯，而刘邦手下的大将则是韩信。从汉中到关中隔着险峻的秦岭山脉，所以不能强攻。因此韩信就定下了一条计策，他先是扬言从栈道出征关中，还命樊哙大张旗鼓地修栈道，这样章邯率领主力部队就在栈道的另一头等着韩信军的到来。可是暗地里，韩信却依靠崎岖的小道兵出陈仓，陈仓是章邯军的后勤基地，当得知陈仓被占时，章邯赶紧率军来抢夺，最终韩信军一鼓作气就打败了章邯。

暗渡陈仓是以正面佯攻、佯动的迷惑手段，来伪装攻击路线和突破点的谋略。如果应用于商战，此计就可引申为：故意暴露自己的行动，用以迷惑、麻痹竞争对手或以此吸引顾客，然后暗中准备行动，战胜对手或赢得顾客。一般来说，暗渡陈仓有三种含义：一是以迂为直；二是以明隐暗，三是以正隐奇。而针对暗渡陈仓之计，则应采取如下防范对策：（1）布成圆阵，让敌人无机可乘；（2）善于侦察，搞清敌人的真实意图；（3）事先堵死陈仓之路，让敌人偷袭不成。

【博弈应用】

转移对手注意力的博弈策略

自从孙子的名言“知己知彼，百战不殆”一出，大家对于情报搜集的重要性就有了相当的认识了，博弈的各方总是不惜花费大量的人力、物力去搞清对方的虚实。然而，**你在侦察别人的同时，须知别人也在侦察你，而如果想反侦察，与其让对方一点蛛丝马迹摸不到，反不如故意卖些“破绽”给他，这也就是转移对手注意力的策略。**



在一场战争中，各方总会选择一些自己认为正确的主要进攻



和突破方向，可是为了防止敌人在这些方向上加强防御力量，此时就有必要转移敌人的注意力，以分散他的力量，比如采用声东击西的策略。有时候，也可以事先释放出一些和平的烟幕弹以麻痹对方，迫使对方放松戒备，比如德国当年在进攻苏联的时候，希特勒先是向苏联大力示好，接着又制造出大举进攻英国的假象，从而使得苏联被完全蒙在了鼓里。

声东击西的策略还是一般的、简单的策略，它对于调动比较精明的敌人还是有难度的，所以这时候就必须配合其他的策略，如把大量的虚假信息“真实”地传导到对方那里，以造成信息的不对称，使其做出错误的判断，而这也就是“暗渡陈仓”的策略。此计的特点就是将真实的意图隐藏在不令人生疑的行动的背后，将奇特的、非一般的、非正规的、非习惯的行动隐藏在普通的、一般的、正规的、习惯的行动背后，然后采取迂回进攻，以求出奇制胜。这里，“明修栈道”表示公开的行动，而“暗渡陈仓”表示被隐藏的真实意图。1944 年盟军的“诺曼底登陆”就是一次成功的“暗渡陈仓”。

话说在二战已接近尾声的 1944 年，当时盟军已经在北非和意大利战场上取得了对纳粹德国的胜利，为了进一步配合苏联红军在东线的攻势，盟军就有必要在欧洲大陆的西海岸开辟第二战场。当时，虽然德军已成强弩之末，但是登陆作战本身就是一项高难度的任务，如果不慎，就不但会造成巨大的伤亡，而且还可能站不住脚，被德军重新赶回大海。为此，盟军统帅艾森豪威尔及相关人员都很犯难。

而这个时候，就有人想到了用转移德军注意力的方法来实行奇袭登陆，这样就可以分散德军的防御力量了。结果这个主意获



得了盟军指挥部的一致赞同，于是作为被明修的“栈道”——法国北部港口城市加莱就确定下来了，而盟军真正的进攻目标却被选择在了加莱南面的诺曼底。1944 年 6 月 5 日晚，经过了精心的准备之后，盟军开始向加莱方向发起了佯攻，而就在敌人被调动不久之后，6 月 6 日早晨 6 点 30 分，盟军便开始大举向诺曼底方向实施登陆行动。很快，德军的“大西洋壁垒”防线就被突破了，盟军当天的登陆部队就超过了 10 万人，到 7 月间已达到百万之众，这一下德军只有被动挨打的份了。

其实，像这种类似“诺曼底登陆”的例子在我国古代战争史上也比比皆是，比如创造了“暗渡陈仓”这一典故的名将韩信，在后来征讨魏国时又一次给敌人来了个“暗渡陈仓”。

话说在楚汉争霸的时候，由于刘邦的骄傲轻敌，结果他在彭城就大败于项羽，而且他的联盟也因此瓦解，本来站在他这一边的魏王豹最后又与项羽修好。这时候，魏王豹直接威胁到了身在中原的刘邦的后背，所以为了扫除后顾之忧，刘邦于是再次派出了自己的大将韩信去征讨魏王豹。

当时，韩信所率领的汉军和魏军正隔着黄河展开了对峙，而为了攻打魏军，汉军就必须渡过黄河去，可是由于魏军的严密防守，汉军想要在魏军的眼皮底子下渡过黄河是很困难的。后来，经过了一番仔细的观察，韩信就发现在另一个靠北方向的地点也可以渡河，而且还不容易被魏军发觉。只是如果船只向北移动的话，肯定会让魏军怀疑，所以为了能够吸引住魏军的注意力，这些船只不仅不能动，而且还要增派一些人员做出要佯攻的架势，这样魏军才会被吸住。而为了解决没有船只的矛盾，韩信于是命令大军去四处搜集木盆、木缸之类的，如果把它们绑在一起也就





可以渡过一匹马去了。

最后，渡河工具的问题就这样解决了，韩信神不知鬼不觉地就渡过了黄河。当魏军觉察到的时候，汉军已经把魏国的都城安邑给包围了。魏军为了解自己的国都之围，于是不得不星夜兼程地去救援，结果汉军以逸待劳，一举就将魏军给击溃了，并且还俘虏了魏王豹。

总之，在实施“暗渡陈仓”的策略时，一定要抓好假信息的传导、散布工作，只有这样才能吸引住敌方的注意力，调动和分散他们的力量。修栈道要“明”，让敌人知道，渡陈仓要“暗”，掩人耳目。只有做到这一“明”一“暗”，才能保证行动的成功。

打草惊蛇（第十三计）：让对手自己暴露弱点

【原文】

疑以叩实，察而后动；复者，阴之媒也。

【译文】

发现了疑点就应当考实察究清楚，只有先观察过才可以采取进一步行动；而且还要尽量反复地去观察、叩实，因为总有某些隐藏着的、暂时尚不明显或未暴露的事物、情况。

【按语】

敌力不露，阴谋深沉，未可轻进，应遍挥其锋。兵书云：“军旁有险阻、潢井、葭苇、山林、翳荟者，必谨复索之，此伏奸所藏也”。（《孙子·行军篇》）

【译文】

敌人的实力不暴露，有很深的阴谋，这时候我方就不能轻举

妄动，应该想办法让敌人的锋芒都暴露出来。兵法上说："驻军的旁边有险阻、沼泽、芦苇荡、山林、繁草阴蔽的地方，必须仔细地反复搜索，因为这些都是可能隐匿伏兵和奸细的地方。"

【计谋解说】

打草惊蛇，原意是说打草时惊动伏在草中的蛇，从而使蛇有所防备；但蛇由于恐慌也就可能因此而显现出来。比喻为甲乙事情相类似，甲受到打击惩处，就使乙感到惊慌。后用以比喻做事不机密，使对方知道了自己的意图而有所戒备；也可以比喻故意进行试探性的进攻，从而让敌人感到紧张，自行暴露出来。

计名"打草惊蛇"，原是借用了一句民间俗语来喻指某种军事谋略。原意是蛇在草丛中，草被搅动，蛇便受惊而走。也有人认为，"打草惊蛇"一语，源出宋代郑文宝《南唐近事》："王鲁为当涂宰，渎物为务，会部民连状诉主簿贪，鲁乃判曰：'汝虽打草，吾已蛇惊。'"意思是说：南唐时，有个叫王鲁的人任当涂（今安徽当涂）县令，他生性爱财，贪污受贿；手下的衙吏们也跟着效法，索取贿赂，百姓们因此怨声载道，苦不堪言。有一天，王鲁得知上司要来察访民情，整肃治吏，不禁担忧起自己头上的乌纱帽来。他在批阅公文当中，正好看到本县百姓联名告发他的主簿受贿的一叠状子，更是忧上加忧，神情恍惚。忧虑之中，他不由自主地在一张状子上批了八个字："汝虽打草，吾已蛇惊。"

于是后人便将这个故事归纳为"打草惊蛇"，用作成语以比喻行动不谨慎，使对方事先有所察觉；而用作计谋时，则反其意而用之，字面意义为，用打草这一小行动，使隐蔽的蛇惊动而暴露。也就是说，无意识地打草惊蛇，会使对手有所警觉，预作防



范；而有意识地打草惊蛇，却可以促使对手惊慌失措，显露原形。

因此，打草惊蛇之计，便是通过侦察性的佯动，逼迫隐藏着的对手显露原形的谋略。它的诀窍是：对可疑的地方要侦察实情，在完全掌握情况之后才采取行动。反复察明情况，是发现隐秘敌情的重要手段。

此计有以下三种含义：一是打草惊出蛇。二是打草惊走蛇。三是打草惊醒蛇。而要防止敌人用打草惊蛇之计来诱骗我们上当。其对策大致如下：（1）不做亏心事，任别人去打草；（2）要静不露机；（3）不要被敌人的虚张声势所惑；（4）要留有退路，如狡兔三窟。

【博弈应用】

让对手自己暴露弱点

在一些博弈中，很多时候己方往往很难确知对方的相关信息，而为了能够达到了解对手的目的，这时候就需要采取一些策略来实施对敌人的侦察。可是问题又来了，很多时候直接地去侦察对方往往收不到理想的效果，因为己方的能力总是有限的。好比一个人想去杀死伏在草中的蛇，蛇往往有它的保护色，所以人就很难识别出它来。而这时候，首选的策略就是让对手自己跳出来，并把自己的弱点自行暴露出来，这样也就便于己方的取胜。

这一策略也就是“打草惊蛇”，虽然人并不晓得蛇的具体位置，可是因为蛇自身的恐慌心理，当人随便往草中打一下时，蛇自然就会被吓得逃生，而此时它的行踪也就暴露出来了。“打草惊蛇”作为一条计谋，指的正是**在敌情不明或敌情可疑时，先进行一番试探性的佯攻，诱使敌人将真实的情况暴露出来；在反复**

侦察、探听虚实之后，再采取行动，以防堕入敌人设置的陷阱。正如兵书《虎钤经》中所说的："观彼动静而后举焉。"《孙子·虚实篇》中也有类似的总结："作之而知动静之理，形之而知死生之地，角之而知有余不足之处。"大意是：用行动来了解动与静的道理，用示形诱敌来摸清地形的有利和不利之处，用小的战斗测验自己的长处和短处。这段话正说出了"打草惊蛇"计的内涵。

话说有一个小偷住在了一家旅店里，半夜时他就趁机偷了3个钱包。店主很快就向一位法官告状说："大人，今天夜间有人偷了我的钱包。我的店里有许多人，但我不知道该怀疑谁。"法官便说："天亮以前，你店里的人都到我这里来，我就能把贼给你指出来。"天亮后所有的人都来到了法官面前，法官说："现在，我发给你们每人一根草棍，你们明天早晨都把它还给我。你们要知道，谁要是偷了钱包，草棍一定会长一指的。"

那个小偷做贼心虚，他听了以后惊慌失措，开始琢磨怎样才能骗过法官。他想了又想，终于决定把草棍折去一指长。这样，即使长了一指也恰好与别人的一样。第二天早晨，店里的人又都如约到了法官那里，结果是大家的草棍都一般长，唯独一个人的草棍却比其他人的短了一指。只听法官对他大声喊道："大家看，这就是小偷。"

上面这个故事中的法官自然很聪明，他正是利用了小偷的恐慌心理，而故意透露给他一个草棍会长一指的"信息"。可是小偷却不晓得这是一个假的信息，他当了真，所以一害怕就主动跳了出来，结果正中了法官的打草惊蛇计。法官和小偷之间的信息不对称，也是此中的关键所在。



在军事上，这样的事例也是很多的。话说在明朝末年，李自成所率领的农民起义部队经过了十几年的斗争，实力在逐步壮大，明军已经不敢再和他们正面交锋。公元1642年，起义军开始围困明朝的重镇开封，当时的崇祯皇帝连忙调集各路兵马援救开封。此时，李自成部已完成了对开封的包围部署。而敌人的援军也很快到达了，二十五万兵马和一万辆炮车被派来增援开封，他们都集中在距离开封西南四十五里的朱仙镇。

李自成为了不让援军与开封守敌合为一股，便在开封和朱仙镇分别布置了两个包围圈，试图把敌军分割开来。他又在南方交通线上挖掘了一条长达百里、宽为一丈六尺的大壕沟，一来断绝敌军粮道，二来断绝敌军退路。而敌军内部矛盾很大，各路兵马貌合神离、心怀鬼胎、互不买账，所以李自成便决定利用敌人的这一弱点。于是李自成兵分两路，一路突袭朱仙镇南部的虎大威的部队，造出了一种“打草惊蛇”的声势；另一路则牵制力量最强的左良玉的部队。很快，虎大威部就被击溃了，而左良玉部见形势不好，就试图赶快脱身，他们拼命往西南突围。李自成便故意放开了一条路让败军溃逃，可是左良玉没想到，他们退了几十里地又遇到了截击，军心更加慌乱了；面临着李自成部挖好的大壕沟，马过不去，士兵们只得弃马渡沟，仓皇逃命。而这时，等在此地的伏兵又迅速出击，直把敌军杀得人仰马翻，尸填沟堑，乃至全军覆没。

在运用此计时，还要明确何为“草”，何为“蛇”。显然，“草”与“蛇”是两个性质不同却相互联系的两个事物；“草”暴露于外，“蛇”藏于“草”中，“草”可迅速地向“蛇”传递信息。可见，“草”指敌人的同类或者敌人的次要方面，“蛇”指敌

人自身或者敌人的主要。所以，“打草”之后必然“惊蛇”，在敌人还没有摸清我方的虚实、动向时，依靠此时的“信息不对称”而一举打倒对方。

假痴不颠（第二十七计）：刘备是如何“忽悠”曹操的

【原文】

宁伪作不知不为，不伪作假知妄为。静不露机，云雷屯也。

【译文】

宁可假装着无知而不行动，不可以假装假知而去轻举妄动。这就是从屯卦《彖》辞“云雷，屯，君子以经纶”一语中悟出的道理。

【按语】

假作不知而实知，假作不为而实不可为，或将有所为：司马懿之假病昏以诛曹爽，受巾帼假请命以老蜀兵，所以成功；姜维九伐中原，明知不可为而妄为之，则似痴矣，所以破灭。兵书曰：“故善战者之胜也，无智名，无勇功。”当其机变未发时，静屯似痴；若假癫，则不但露机，则乱动而群疑：故假痴者胜，假癫者败。或日：假痴可以对敌，并可以用兵。宋代，南俗尚鬼。狄青征侬智高时，大兵始出桂林之南，因佯祝曰：“胜负无以为据。”乃取百钱自持，与神约，果大捷，则投此钱尽钱面也。左右谏止，倘不如意，恐沮军，青不听。万众方耸视，已而挥手一掷，百钱旨面。于是举兵欢呼，声照林野，青亦大喜；顾左右，取百钉来，即随钱疏密，布地而贴钉之，加以青纱笼，手自封



焉。曰："俟凯旋，当酬神取钱。"其后平邕州还师如言取钱，幕府士大夫共祝视，乃两面钱也。(《战略考·宋》)

【译文】

假装不知，其实心里非常明白；假装不行动，其实是客观形势不允许现在有所行动，或是要耐心地等待时机成熟时再行动。这就是当年司马懿用假装患病、神志不清的计谋诛杀曹爽之所以能够成功的原因；也是司马懿当年接受诸葛亮"赠送"妇人服饰却并不因受到侮辱被激怒、还借口要上表请命而拒不出战、以疲劳蜀军，之所以能够成功的原因。《孙子兵法》上说："善于用兵的人，打了胜仗却没有智慧的名声，也没有骁勇的功劳。"当他们的计谋还没有实行时，他们会像屯卦所说的那样，保持异常的沉静，如果是假装疯癫却是不行的，那不仅会泄露天机，还会因乱动而引起人的疑惑。所以说，装痴可以反胜，装癫则会失败。有人还说：装痴既可以用以对敌，也可以用来治军。宋代的时候南方民俗尚鬼，当宋大将狄青出征侬智高时，大军刚出发到桂林的南面，于是狄青就假意当着大家的面对一神像说道："此战的胜负不能不占卜一下啊！"所以便拿出了一百枚铜钱，并与神约定，如果大军得胜，那么这些铜钱抛出后就都是正面朝上。狄青左右的人都出来制止，他们害怕如果不能如愿那么士气就会大受影响，可是狄青却坚持要这样。结果大家紧张地看着他抛出钱币，奇迹真的出现了：一百枚居然都是正面朝上。士兵们都为此欢呼雀跃，声音响彻林野，狄青也很高兴。他又命左右的人拿钉子一一把这些铜钱钉在原地，并且还用青纱笼盖住，他说："大军凯旋的时候，我们再拿这些酬劳神仙吧！"后来大军果然得胜，有人回来收取这些钱时才发现，原来它们两面都是正的。

【计谋解说】

假痴不癫，是指表面上装做痴呆、愚笨而内心却非常清醒。在军事上，喻指为了麻痹对方或为了隐瞒自己的士兵，而伪装笨拙，但是行动起来却又极其诡秘。

本计计名是从民间俗语“装疯卖傻”、“装聋作哑”等转化而来的。在日常生活中，人们为了回避某种矛盾，或者为了度过某种危难，或者为了对付某个势力强大的对手，在一定时期内，就可能会故意装作愚蠢、呆痴，行“韬晦”之计，以求保存自己，然后等待时机战胜对手。

传说中的箕子佯狂，就是运用此计的一个典型。话说殷商时期，纣王的太师箕子因无法劝说纣王放弃暴政，便佯装痴傻，以求远祸。一次，纣王作长夜之饮，喝得酩酊大醉，连年月日也忘记了，于是便问左右的人，大家因畏惧纣王凶残，怕惹出麻烦就都跟着说不知道。纣王便派人去问箕子，箕子想了一下，也说自己不知道。左右的人都感到非常奇怪，便问箕子道：“你明明知道，为什么也说不知道呢?”箕子回答说：“纣王是天子，他终日沉溺酒色，连年月日都搞不清了，这说明殷朝快要亡国了。一国的人因害怕纣王凶残无道，都说不知道的事情，独独我说知道，那我的性命不是危在旦夕了吗？所以，我也假装酒醉说搞不清啊!”这便是箕子使的“假痴不癫”计，用以把纣王糊弄过去。

以后，人们就把它运用于军事上，主要有两种用法：一是用于举行兵变，主要是作为一种欺骗、麻痹对手的方法，以便自己积蓄力量、等待时机、发起攻击的计谋，如“靖难之役”之前的燕王朱棣，他就故意装疯欺骗建文帝。二是作为一种愚兵之计，以让士兵们间接“配合”自己的演出，比如匈奴的冒顿单于，他



故意装出一副胆小、昏庸的样子来，既让对手摸不清自己的虚实，也让自己的手下摸不清他的虚实。

此计包含以下三个含义：一是大智若愚；二是深藏若虚；三是愚兵之计。针对“假痴不癫”之计，应注意采取如下防范对策：（1）善于相敌，不要被表象所迷惑；（2）将计就计，以让敌人作出错误判断；（3）当面揭穿；（4）攻其必救，迫使敌人不得不出来与我们交战。

【博弈应用】

刘备是如何“忽悠”曹操的

在人生的各种博弈、斗争中，我们总会遭遇到一些强大的对手，这时候如果我们迎着对手的锋芒而上时，自然会没什么胜算。而且，即使我们不去主动挑战对手，对手也可能视我们为潜在威胁而欲扫除之。那么，此时的我们又该何去何从呢？而这也是《三国演义》中刘备所曾经遭遇到的困境。

刘备在起初的时候力量还很弱小，显然不能与曹操相抗衡。不过后来他还是落到了曹操的掌握之中，而且曹操也一向晓得刘备是个野心勃勃的人，所以为了打消曹操的疑虑，刘备就只有想些良策了，他得学会“忽悠”曹操。当时，刘备就故意装作每日只是饮酒种菜，不问世事，俨然一副胸无大志的模样。有一天，曹操把他请去喝酒，席上曹操问及刘备谁是天下英雄，刘备于是列了几个名字，可最后都被曹操否定了。忽然，曹操又说道：“天下的英雄，只有我和你两个人！”一句话说得刘备惊慌失措，他深怕曹操了解了自己的政治抱负，竟吓得手中的筷子都掉在了地下。幸好此时一阵炸雷，刘备急忙遮掩，说自己是被雷声吓掉了筷子。而曹操见状大笑不止，认为刘备连打雷都害怕，还成不

了大事，于是对刘备放松了警觉。

而刘备后来的故事也是我们所熟知的，他成了一方可以同曹操平起平坐的霸主。而刘备“忽悠”曹操的策略正是需要我们注意的，它便是“假痴不癫”。此计用于政治谋略上，就是韬晦之术，它指在形势不利于自己的时候，表面上装疯卖傻，给人以碌碌无为的印象，隐藏自己的才能，掩盖内心的政治抱负，以免引起政敌的警觉，而专一等待时机，以实现自己的抱负。此计用在军事上，指的是虽然自己具有相当强大的实力，但故意不露锋芒，显得软弱可欺，用以麻痹敌人、骄纵敌人，然后伺机给敌人以措手不及的打击。

话说明代有名的才子唐伯虎，他精于书画，博古通今，弘治十一年乡试第一，其才名轰动一时。当时身在南昌的宁王朱宸濠久闻其名，非常羡慕唐伯虎的才华，就用重金聘他到自己的属地做官。唐伯虎走马上任后，朱宸濠在各个方面给予他很优厚的待遇。可是过了一段时间以后，唐伯虎就觉察到朱宸濠养兵蓄财、图谋不轨，于是暗地里叹道：“此地是火坑，不可久留。”而他也清楚地知道，倘若自己公开辞职还乡，必然会引起怀疑，弄不好还会人头落地。于是聪明的他就开始仿效起战国时的孙膑，佯作疯狂，忽哭忽笑，言语颠三倒四，起居饮食异常。朱宸濠便派人来看他是否真疯，使者只见唐伯虎赤裸着身子，居然还在众目睽睽之下抚弄生殖器，往地上撒尿，尔后又抓起污物来吃。朱宸濠听到所见者的描述，确信唐伯虎真的疯了，遂起了怜悯之心，把他送回家乡。后来，朱宸濠叛逆不成，伏法受诛，其余党无一幸免，可唯有唐伯虎及早脱身，才没有被株连。



假痴不癫，重点就在一个“假”字，它是把错误的、虚假的

信息暴露给对手，以造成我方与敌方的“信息不对称”，并借机战胜敌人。

话说在秦朝末年，匈奴内部政权变动，造成人心不稳。其邻近的一个强大的民族东胡则借机向匈奴勒索、存心挑衅，要匈奴献上国宝千里马。当时，匈奴的将领们都说东胡欺人太甚，国宝决不能轻易送给他们，可是没想到匈奴单于冒顿却决定道：“给他们吧！不能因为一匹马与邻国失和嘛。”匈奴的将领们虽然都不服气，可冒顿却装作若无其事。后来，东胡见匈奴软弱可欺，竟然又向匈奴索要冒顿的一名妻妾。众将见东胡得寸进尺，个个义愤填膺，而冒顿却说：“给他们吧，不能因为舍不得一个女子与邻国失和嘛！”

就这样，东胡不费吹灰之力，连连得手，他们料定匈奴软弱、不堪一击，就根本不再把匈奴放在眼里。而这正是冒顿单于求之不得的。不久之后，东胡看中了与匈奴交界处的一片茫茫荒原，这荒原本属于匈奴的领土。东胡派使臣去匈奴，要匈奴以此地相赠。匈奴众将认为冒顿一再忍让，这荒原又是杳无人烟之地，恐怕只得答应割让了，有的人就先同意了。谁知冒顿却发了火，他突然说道：“千里荒原，虽杳无人烟，但也是我匈奴的国土，怎可随便让人？”于是他就把那些同意割让的人给杀了，接着就下令集合部队进攻东胡。匈奴将士平时就受够了东胡的气，这一下人人奋勇争先，变得锐不可挡。而东胡人做梦也没想到那个痴愚的冒顿会突然发兵来攻打自己，所以毫无准备。仓促应战，哪里是匈奴的对手，就这样轻易就被匈奴人给灭了。

总之，假痴不癫就是一种麻痹对手，待机而动的计谋。在博弈中，有时为了以退求进，必得假痴不癫，老成持重，以达到后发制人。

空城计（第三十二计）：玩儿的就是信息不对称

【原文】

虚者虚之，疑中生疑；刚柔之际，奇而复奇。

【译文】

本来兵力空虚，又故意把空虚的样子显示在敌人面前，使敌人不知底细，怀疑我有实力。在敌我力量悬殊的情况下，采用这种计谋，显得更加奇妙。

【按语】

虚虚实实，兵无常势。虚而示虚，诸葛而后，不乏其人。如吐蕃陷瓜州，王君焕死，河西汹惧。以张守珪为瓜州刺史，领余众，方复筑州城。版干裁立，敌又暴至。略无守御之具。城中相顾失色，莫有斗志。守珪曰："徒众我寡，又疮痍之后，不可以矢石相持，须以权道制之。"乃于城上，置酒作乐，以会将士。敌疑城中有备，不敢攻而退。又如齐祖铤为北徐州刺史，至州，会有阵寇百姓多反。铤不关城门，守陴者，皆令下城，静座街巷，禁断行人鸡犬。贼无所见闻，不测所以，或疑人走城空，不设警备。铤复令大叫，鼓噪聒天，贼大惊，顿时走散。

【译文】

用兵常常是虚虚实实，本就没有固定的形式。本来处于劣势，更把不加防备的样子显示给敌方，自从诸葛亮以来，运用这条计谋的人不在少数。如唐玄宗时吐蕃人攻陷了瓜州，守将王君



焕战死；河西一带的老百姓都非常震惊。朝廷于是派出了张守珪为瓜州刺史。张守珪率领人们修复城墙，刚装好筑墙的夹板木桩，敌人突然来进攻，城中没有防御的器械，人们大惊失色，面面相觑、毫无斗志。张守珪对大家说："敌众我寡，战争创伤还没有修复，不能用利箭、擂石与敌人直接对抗，必须要用智谋对付他们。"于是就在城墙上摆好酒席，与将士们饮酒作乐。吐蕃兵见了，怀疑城中有伏兵，不敢贸然进攻，就撤退而去。又有北齐时期的祖铤做北徐州刺史，当他到达徐州上任时，就发现这里的贼寇很多，而且百姓也有很多造反的。于是祖铤就干脆不关城门，守城的将士也一律下来到大街上静坐，还禁止人们上街、鸡犬乱叫。贼寇们得不到可靠的信息，就怀疑饮酒人走城空，不设防备。当贼寇们靠近的时候，祖铤于是就令大家大声喊叫，贼寇受到了惊吓，顿时就逃散了。

【计谋解说】

空城计可以算作是一种心理战术，它是指在己方无力守城的情况下，故意向敌人暴露我城内空虚，就是所谓"虚者虚之"；而敌方产生怀疑，怕城内有埋伏，怕陷进埋伏圈内，更会犹豫不前，就是所谓"疑中生疑"。但这是悬而又悬的"险策"，使用此计的关键，是要清楚地了解并掌握敌方将帅的心理状况和性格特征。

"空城计"出自《三国演义》，讲的是诸葛亮使用空城计解围的故事。不过，早在春秋时期，就已经出现过用空城计的出色战例。话说在春秋时期，楚国的令尹（宰相）公子元，在他哥哥楚文王死了之后，就非常想占有漂亮的嫂子文夫人。当时，他用尽了各种办法，可文夫人却无动于衷。后来他就想建立一些军功，

以讨得文夫人的欢心。公元前666年，公子元亲率兵车六百乘，攻打郑国。浩浩荡荡的楚国大军一路连下数城，直逼到郑国国都。眼看郑国危在旦夕，群臣慌乱，各种意见迭出。这时上卿叔詹便对国君说："请和与决战都非上策。固守待援，倒是可取的方案。郑国和齐国订有盟约，而今有难，齐国会出兵相助。只是空谈固守，恐怕也难守住。公子元伐郑，实际上是想邀功图名讨好文夫人。他一定急于求成，又特别害怕失败。我有一计，可退楚军。"

于是郑国国君就采纳了步詹的计策。他先是命令士兵全部埋伏起来，不让敌人看见一兵一卒；接着又令店铺照常开门，百姓往来如常，不准露一丝慌乱之色；最后大开城门，放下吊桥，摆出一副完全不设防的样子。当楚军前锋到达郑国都城城下时，见此情景心里起了怀疑，未敢妄动。当公子元赶到城下时，他也觉得好生奇怪，一时间他只是四处观望。这时，齐国已经接到了郑国的求援信，于是便联合了鲁、宋两国发兵救郑。公子元闻报，知道三国兵到，楚军取胜已不可能，只得赶快撤退。临走时，他还怕郑军出城追击，不仅连夜撤退，而且人衔枚、马裹蹄，未出一点儿声响。

"空城计"大致包含两种含义：一是虚而虚之，二是实而虚之。而针对空城计，可采取如下防范对策：（1）要全面分析；（2）要反复试探；（3）要耐心等候；（4）要调虎离山。

【博弈应用】

玩儿的就是信息不对称



在我们开头"认识信息博弈"一节中所提到的罗斯柴尔德家族发迹的故事中，有一点是需要大家注意的，那就是虽然内森·

罗斯柴尔德最终以占有信息优势而取胜，但是这一重要的信息却具有其一定的时效性，假如时间再推迟一天，那么“拿破仑战败”的信息也就在英国民众之间传开了，罗斯柴尔德家族也就没了胜算。因此从这里我们就可以看出，**当一方占有信息优势的时候一定要及时、果断地出手，充分地把握、利用这个时间差，这样才可能取胜。**

所谓“空城计”，就是指在敌强我弱，形势突然紧急、间不容发的情况下，为了使敌人的攻势停止或落空，以争取寻找机会的时间，便把本来空虚的实力，故意公开地用更加空虚的形式表现出来，使敌人对这种夸大了的公开情况发生怀疑，并作出相反的判断，因而不敢贸然采取行动。这是一种疑敌缓兵的心理战谋略。在我们上面提到的那个楚国公子元入侵郑国的事例中，假使郑国的计谋被楚国提前识破，那么郑国的命运也就堪忧了。

而且，**要同对方玩“信息不对称”，自己也要有过硬的心理素质，不然可能就要露出马脚了。**西汉时期的李广就是一位心理素质过硬的名将。

话说在当时北方匈奴势力相当强大，不断兴兵进犯中原，而“飞将军”李广此时正任上郡太守，奉命抵挡匈奴南进。有一天，皇帝派到上郡的一位使者（宦官）带人外出打猎，不想却遇到三个匈奴兵的袭击，其他人都死了，只有宦官受伤逃回。李广大怒道：“这一定是匈奴人的射雕手”，于是亲自率领一百名骑兵前去追击。一直追了几十里地，终于追上了他们，结果射杀了两名，活捉了一名。可是正准备回营时，忽然发现有数千名匈奴骑兵已经浩浩荡荡地向这里开来。匈奴队伍也发现了李广，但看见李广只有百名骑兵，以为是为大部队诱敌的前锋，一时不敢贸然攻

击，就急忙上山摆开阵势，观察动静。

李广的骑兵们非常恐慌，而李广却沉着地稳住了队伍，他对大家说："我们现在只有百余骑，离我们的大营有几十里远。如果我们逃跑，匈奴肯定会立即追杀我们。如果我们按兵不动，敌人肯定会疑心我们后面有大部队行动，他们决不敢轻易进攻的。现在，我们继续前进。"结果就到了离敌阵仅二里地光景的地方，李广下令："全体下马休息。"李广的士兵于是卸下马鞍，悠闲地躺在草地上休息，还看着战马在一旁津津有味地吃草。这时匈奴部将感到十分奇怪，便派了一名军官出阵观察形势。李广立即命令大家上马，冲杀过去，一箭就射死了这个军官；然后又回到原地，继续休息。匈奴部将见此情形，更加恐慌，料定李广如此胸有成竹，附近定有伏兵。当天黑下来以后，李广的人马仍无动静。而匈如部将怕遭到大部队的突袭，慌慌张张地就引兵逃跑了。这样，李广的百余骑最终得以安全地返回大营。

还要注意的是，在展开心理战时，一定要充分掌握对方主帅的心理和性格特征，切记不可轻易出此险招。况且，此计多数情况下，只能当作缓兵之计，还得防止敌人卷土重来。所以还必须有实力与敌方对抗，要救危局，还是要凭真正实力。"信息不对称"的维持时间是有限的，如果没有实力作后盾，它的战果可能也有限，有一则商战的例子就很好地诠释了这一点。

话说日本松下集团的创始人松下幸之助就曾经成功地运用过"空城计"使集团摆脱了困境。松下公司是由松下幸之助创办的一个大型电器王国，但是松下在创立的70多年的历史中，也多次遇到生存危机，其中有一次就是在50年代的经济危机中。当时日本出现经济大滑坡，不少企业已经难以支撑，松下也不例外。为



此，松下公司召开了董事会研究对策。很多人提出公司应该裁员一半，此消息一出，更是闹得人心惶惶。一起与松下做生意的公司，也在看着松下如何运作，看松下用什么办法渡过难关。

而就在这个时候，松下幸之助却有病躺在了医院里。于是，商界传出许多谣传，说松下已经病倒了，松下公司对渡过难关没什么办法了。公司的两位高级总裁到医院去看望松下，想问问他有何解决的策略，没想到松下却语出惊人："我已经决定一个人也不减！不仅如此，职员们还要改为半天上班，但工资仍按以前的发全天的。"两位高级总裁非疑惑，于是松下就说："如果我们减人，别人就看出了我们的困难。他们就会趁机和我们讲条件，如果我们不减人，则向外界表明，我们是有实力的，也是十分自信的，别人就不敢小看我们，不敢和我们竞争。"可是那两位总裁还是有些担心，但既然松下已经决定了，大家只好按照吩咐去做。

当两人回到总部，集合起全体员工，一级一级的向下传达松下先生的决定。员工们听到这个决定都高声欢呼起来。几乎所有的人都发誓要尽全力为公司效力，公司上下出现了万众一心、共渡难关的场面。而当外界听到松下公司不减一人，而且只上半天班、发全天工资的做法时，也顿感松下不愧是日本第一大公司，定有灵丹妙药和回天之力。结果，人心稳定之后，大家人人上阵全力工作，只用了两个月，松下的产品又全部推销出去了。不但停止了半天工作制，而且还要加班加点才能把大批订货干出来。

处变不惊，从容应对，这便是松下高人一筹的地方。不过松下的实力也正是松下幸之助获得成功的最大保证。总之，要跟对手玩"信息不对称"，时间是需要好好把握的，心理素质要过硬，敢于打破常规，自身实力也是越强越好。

反间计（第三十三计）：巧妙传递信息，制造敌人内部的矛盾

【原文】

疑中之疑。比之自内，不自失也。

【译文】

在敌人怀疑、犹豫的情况下，再给敌人布设疑阵。勾结、利用敌方派来的间谍为我服务，就可以收到保全自己，争取胜利的好效果。

【按语】

间者，使敌自相疑忌也；反间者，因敌之间而间之也。如燕昭王薨，惠王自为太子时，不快于乐毅。田单乃纵反间曰："乐毅与燕王有隙，畏诛，欲连兵王齐，齐人未附。故且缓攻即墨，以待其事。齐人唯恐他将来，即墨残矣。"惠王闻之，即使骑劫代将，毅遂奔赵。又如周瑜利用曹操间谍，以间其将；陈平以金纵反间于楚军，间范增，楚王疑而去之。亦疑中之疑之局也。

【译文】

使用间谍，可以让敌人自相怀疑和猜忌。反间，就是利用敌人派来的间谍转而离间敌方。如战国时代的燕昭王死后，继位的惠王从当太子时就不喜欢出兵在外、征伐齐国的乐毅。于是齐国的田单就利用燕王派来的间谍让人四处散布消息说："乐毅与燕王有隔阂，他害怕被惠王所杀，就想借着攻齐为名联合齐国，然后自立为齐王，因为齐国还没有归附于他，所以他并不急于攻下



孤城即墨，以便等待时机，使自己的大事成功。齐国人非常担心燕王派别的大将来打，那样即墨城早就该被打下来了。”燕惠王听闻到了这件事就信以为真，就以大将骑劫代替了乐毅，乐毅害怕被杀就逃到了赵国。又比如说《三国演义》中周瑜利用曹操派来的间谍蒋干，以离间其手下将领；又如陈平通过行贿纵反间于楚军中，让项羽不再信任范增，范增于是一气之下就辞回了老家。

【计谋解说】

反间计，原文的大意是说在疑阵中再布疑阵，使敌人内部自生矛盾，我方就可万无一失。说得更通俗一些，就是巧妙地利用敌人的间谍反过来为我所用。一般来说，在战争中双方使用间谍，是十分常见的。比如《孙子兵法》中就特别强调间谍的作用，认为将帅打仗必须得事先了解敌方的情况。而要准确掌握敌方的情况，既不可依靠鬼神，又不可单凭经验，“必取于人，知敌之情者也。”这里的“人”，也就是间谍。

《孙子兵法》中还专门列有一篇《用间篇》，指出有五种间谍：利用敌方乡里的普通人做间谍，叫“因间”；收买敌方官吏做间谍，叫“内间”；收买或利用敌方派来的间谍为我所用，叫“反间”；故意制造和泄露假情况给敌方间谍，叫“死间”；派人去敌方侦察，再回来报告情况，叫“生间”。唐代杜牧曾注解过《孙子兵法》，他解释反间计时特别清楚，他说：“敌有间来窥我，我必先知之，或厚赂诱之，反为我用；或佯为不觉，示以伪情而纵之，则敌人之间，反为我用也。”而关于“反间计”成功运用的最经典例子，则莫过于《三国演义》中“蒋干中计”一节。

话说在赤壁大战前夕，曹操的北方军队本来不懂水战，他于

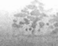
是便令精通水战的荆州降将蔡瑁、张允等在长江中建立水寨，以训练水军。而张、蔡二人因久居荆州，紧邻长江，深知水战奥妙。所以，这两个人也自然就成为了东吴的心腹之患。当时，在东吴主管军事的是精通兵法、足智多谋的大都督周瑜。在曹操的眼里，周瑜显然是灭吴的一大障碍。一天，一位名叫蒋干对曹操说自己与周瑜曾经是同学，他正可以以访友为名前往长江对岸敌营，一来劝说周瑜投降，二来也可以顺便刺探吴国军情。曹操便应允了。

当时，周瑜正在为蔡瑁、张允提高曹军水战能力一事而犯愁，他得知蒋干来访，立即识破来意。顿时间，周瑜便计上心来。就在款待蒋干的宴席上，周瑜突然解下佩剑说道："蒋兄是我的老同学、好朋友，我们今天只叙友情、不谈打仗，如果有谁胆敢谈论与交战有关的事，我就用此剑杀了他。"这一来，也就堵住了蒋干的嘴，劝降一事他也就不再提了。当晚大家都喝得东倒西歪，于是蒋干就和周瑜同榻而眠。

半夜的时候，蒋干翻来复去睡不着，他坐起身来，就借着灯光看见案头上放着一封信，仔细一看竟是蔡瑁、张允阴谋反曹、投降东吴的密信。蒋干回头看时，周瑜正醉酒沉睡，他赶忙把信揣起来连夜就跑回了荆州，并把信交给曹操。曹操看了蒋干带来的信，顿时火起，当即斩杀了蔡瑁、张允二将。不过随即，他又发现信是伪造的，但为时已晚。

本计大致有如下两种含义：一是使用"反间"，达到取胜目的；二是分化离间，让敌人离心。针对"反间计"，可采取如下的防范对策：（1）信息要封锁；（2）间谍要可靠；（3）情报要推敲；（4）多间相印证。





【博弈应用】

巧妙传递信息，制造敌人内部的矛盾

在博弈中，为了防止和干扰对方对我方信息的搜集和获取，我方就有必要将一些虚假的信息“如实”地传递给对方，而如何完成这一工作，就不妨由对方派出的间谍来代劳了。这也即是“反间计”的妙用：在发现敌人派来进行刺探和破坏的间谍时，为了借机离间敌人，获得情报，可以利用优厚的待遇收买他，也可以假装没有发现，故意把假情报透露给他，这样敌人派来的间谍反为我所用，使我能在不受损失的情况下达到战胜敌人的目的。

在我们上面所提到的《三国演义》的例子中，由于周瑜的巧传信息，以致造成了曹操内部的矛盾、冲突，使曹操做出了错误判断。而假使周瑜不能把蒋干糊弄过去，那么蒋干也就无法取信于曹操，所以说**“反间计”的关键就是“以假乱真”，造假要造得巧妙，造得逼真；而且反间的效果就是要造成敌人内部的矛盾、混乱，以便我方乘机取之**。我们还是不妨举例说明，鲜活的例证往往更有说服力。

话说在南宋初期，当时的宋高宗害怕金兵而不敢抵抗，朝中投降派得势。可是主战的著名将领宗泽、岳飞、韩世忠等人却坚持抗击金兵，使金兵不敢贸然南下。公元1134年，韩世忠奉命镇守扬州。南宋朝廷派魏良臣、王绘等去金营议和，当二人北上时正好经过扬州。韩世忠心里极不高兴，还生怕二人为讨好敌人泄露军情；可他转念一想，何不利用这两个家伙传递一些假情报给敌人呢？于是，等二人经过扬州时，韩世忠便故意派出了一支部队开出东门。二人看见，便好奇地忙问军队去向，回答说是开去

防守江口的先头部队。接着二人就进了城，见到韩世忠。忽然一再有流星庚牌送到，韩世忠故意让二人看，原来是朝廷催促韩世忠马上移营守江的。

第二天，那二人离开扬州前往金营。为了讨好金军大将聂呼贝勒，他们果然告之他韩世忠已接到朝廷命令，已率部移营守江。金将于是送二人往主帅金兀术处谈判，自己立即调兵遣将准备南下。他们认为韩世忠既然已经移营守江，那么扬州城内一定空虚，正好夺取，所以聂呼贝勒亲自率领精锐骑兵向扬州挺进。而韩世忠送走二人，急令“先头部队”返回，在扬州北面大仪镇的二十多处地点设下埋伏，形成包围圈以等待金兵。很快，金兵大军就到了，韩世忠便率领着少数兵士迎战，他们边战边退，直把金兵引入伏击圈。这时，只听一声炮响，宋军伏兵从四面杀出，金兵顿时乱了阵脚，被打得一败涂地，只得仓皇逃命。而金兀术听到失败的消息后大怒，将送“假情报”的两个投降派也给囚禁起来。

韩世忠这一招“反间计”运用得就非常巧妙，既打击了金人，也打击了投降派。在军事上是这样，在商战中这样的事例也很多。

话说在19世纪中后期美国的泰塔斯维的旷野上发现了黄金一样宝贵的石油时，顿时这里就成为了人们“淘金”的天堂。起初，为了维护自己的利益和抑制过于浮动的石油价格，泰塔斯维的原油产地的一些生产商们便组织了生产者同盟，这个组织的中坚人物叫亚克波多。生产者同盟最初拟定了“每桶4元”的原油保护价，可是后来随着开采量的提高，原油日产量由12万桶猛增到16万桶，结果是油价暴跌，保护价已成为一纸空文。再加上过



度投资所带来的种种竞争，生产厂家此时已面临着非常困难的境地。此时，生产者同盟发现生产严重过剩后，于是便决定采取半年内不准开采新油井的管制措施，希望这样可以缓解一下石油过剩的危机。

就在这时，“石油大王”洛克菲勒开始把自己的手伸向泰塔斯维了。他先是作出了一个令人费解的决定：以高价收购原油，每桶 4.75 美元。接着，金钱利益迅速瓦解了生产者同盟的“自我约束”，人们不再顾及什么“不准开采新井”的禁令，纷纷开采新井。而与此同时，洛克菲勒又派出大批背包里塞满了大量现金的掮客，去怂恿人们同他的公司签订供货合同，这样在现金的诱惑下很多人纷纷就范。可是令人们没想到的是，当洛克菲勒的公司购入了 20 万桶原油后，他竟突然宣布解除合约。这时疯狂投资、开采的结果已使原油的日产高达 5 万桶，那么无论洛克菲勒的石油公司愿出每桶 2 美元或者更低，人们也都只能乖乖听其摆布了，因此无数的企业在解除合约后相继破产，无数的石油经营者上吊或以手枪自杀。

两年后一家名叫“艾克美”的新公司在泰塔斯维成立，所有者却是亚吉波多。新公司很快开始收购同类行业的股票，人们这时才醒悟，亚克波多原来早就被洛克菲勒收买了，他们都成了牺牲品。

总之，为了达到自己的目的，有时不妨做些出人意料的举动，让人相信自己的“假”就是“真”；反间时则尽力不使人产生怀疑，巧妙传递信息，依靠“信息不对称”，制造敌人内部的矛盾。

苦肉计（第三十四计）：假戏真做，就要演得像真的一样

【原文】

人不自害，受害必真；假真真假，间以得行。童蒙之吉，顺以巽也。

【译文】

正常情况下人不会自我伤害，若他受害必然是真情；利用这种常理我则以假作真，以真作假，那么离间计就可实行了。在上汲取了《周易》“蒙”卦的思想。从《周易·蒙卦·彖传》中“童蒙之吉，顺以巽也”一语中得到的启示。

【按语】

间者，使敌人相疑也；反间者，因敌人之疑，而实其疑也；苦肉计者，盖假作自间以间人也。凡遣与己有隙者以诱敌人，约为响应，或约为共力者：皆苦肉计之类也。如：郑武公伐胡而先以女妻胡君，并戮关其思（《韩非子·说难》）。

【译文】

间谍，就是利用矛盾使敌人内部互相猜忌；反间谍，就是利用敌人猜疑的心理，将计就计、以假作真，更加深其内部的相互猜疑。而苦肉计，就是假装自己内部有矛盾去离间敌人，或进行间谍活动。凡是派遣与自己一方有矛盾的人去诱惑敌人，作为内应，或约定共同协作行动的，都属于苦肉计之类的计谋。比如郑武公在讨伐胡人之前却先把自己的女儿嫁给了胡人的君主，还杀



死了一向主张伐胡的关其思。

【计谋解说】

苦肉计，是指故意伤害自己，以让敌人相信，使反间计得以成功的策略。它其实就是一种特殊做法的离间计。运用此计，“自害”是真，“他害”是假，以真乱假；己方要造成内部矛盾激化的假象，再派人装作受到迫害，借机钻到敌人心脏中去进行间谍活动。

此计出自《三国演义》中“周瑜打黄盖”的故事。不过尽管“苦肉计”的名称出现在三国的故事中，可是它的使用却是很早的，比如春秋时期的要离刺杀庆忌之前，就是依靠“苦肉计”取得庆忌信任的。

话说在春秋时期的吴国，阖闾利用专诸杀死了吴王僚，自立为吴王。可是吴王僚还有个叫庆忌的儿子，他善走如飞、非常勇猛，父亲被杀，庆忌逃亡在外，正寻找机会准备报杀父之仇。阖闾为此忧心忡忡，想派人去行刺，可一时又没有合适的人选。于是阖闾的大夫伍员终于找来了要离，并把他推荐给了阖闾。可是阖闾又担心要离无法接近庆忌，而要离却说：“请大王斩断我的右手，杀死我的家人，这样就能取得庆忌的信任了。”阖闾起初不忍心这样做，可是甘为君王一死的要离却坚持要这样做，于是阖闾就同意了。

后来要离就四处鸣冤叫屈，他听说庆忌在卫国，便跑到卫国求见庆忌。庆忌疑他有诈，不肯收容，要离便脱掉衣服给庆忌看那只被斩断了的右臂。正当庆忌将信将疑之际，庆忌的心腹又来报告要离的妻子被斩的消息，庆忌这时便完全相信要离与阖闾确有深仇大恨了。后来，要离又为庆忌出谋划策，准备讨伐阖闾。

庆忌于是更加信任要离，几个月后，要离便怂恿庆忌出兵，水陆并进杀往吴国。当时，庆忌与要离同乘一条船，当船驶到中流时，要离趁庆忌到船头观看船队的机会，竟一戟刺在庆忌的心窝上。到这时，庆忌才明白，原来自己是中了要离的苦肉计。而要离在杀死庆忌后，自己也饮剑自尽了。

"苦肉计"也有所不同，但它的作用大致如下：一是骗取信任。二是离间敌人。三是激励士卒。四是欲取先予。五是先自害以加害于人。使用本计一定要小心慎重，因为施行苦肉计，首先要进行自我伤害，有时这种自我伤害是非常痛苦的；即使成功了，胜利果实中也包含着血和泪。除了"苦"，此计还包含着一个"险"字，它很容易就被敌人识破。因此，在可用可不用之时，还是尽量不用本计的好。

针对苦肉计，可作出如下防范的对策：（1）僵蛇莫怜悯，否则要取祸；（2）受降如受敌，要小心防范；（3）分析要全面，要多各种情况加以仔细分析；（4）利用不重用，不给投降过来的人以可乘之机。

【博弈应用】

假戏真作，就要演得像真的一样

在博弈中，面对着强大的对手总是不能与之硬拼的，而且"上兵伐谋"，为了减小牺牲、增加胜算，也应该智取对手。而要智取，就要学会与对手周旋，**有时候还得学着跟对手"演戏"，而且为了增加逼真效果，还要采取一些打破常规、出人意料的招式，而这也就是造成己方与对方之间"信息不对称"的手段。**所以为了取信于敌人，假戏真作，就不妨采取"苦肉计"的策略。苦肉计是用自我伤害的办法取信于敌，以便进行间谍活动的一种



计谋。

一般而言，“人不自害”是人们习惯的心理定势，就像为了刺杀庆忌的要离一样，他不惜伤害肢体、伤害亲人，这种“狠”往往是对手所估量不到的。而苦肉计就是利用这一心理定势，造成受迫害的假象，以迷惑和欺骗敌人，或打入敌人内部，对敌人进行分化瓦解。苦肉计运用于军事上是最常见的。

话说在南宋时金兵南侵，金兀术与岳飞在朱仙镇摆开决战的战场。当时金兀术有一义子名叫陆文龙，此人年仅十六岁却英勇过人，是岳家军的劲敌。不过，陆文龙本是宋朝潞安州节度使陆登的儿子，当年金兀术攻陷潞安州，陆登夫妻双双殉国，金兀术遂将还是婴儿的陆文龙和奶娘掳至金营，并收为义子，但陆文龙对自己的家世却完全不知。

一日，岳飞正在思考破敌之策，忽见部将王佐进帐。岳飞看见王佐脸色蜡黄，右臂也已被斩断（已敷药包扎），惊奇之余忙问发生了什么事。原来王佐打算只身到金营策动陆文龙反金，为了不让金兀术猜疑才采取断臂之计。岳飞十分感激，泪如泉涌。而王佐则连夜到金营，对金兀术说道：“小臣王佐，本是杨幺的部下，官封车胜侯。杨幺失败后我只得归顺岳飞。昨夜帐中议事，小臣进言，大金兵二百万实难抵挡，不如议和。那岳飞听了大怒，命人斩断我的右臂，并命我到金营通报，还说岳家军即日要来生擒狼主、踏平金营。臣要是不来，他还要斩断我的另一只臂。因此，我只得哀求狼主。”

金兀术非常同情他，还叫他“苦人儿”，并把他留在营中。王佐于是利用能在金营自由行动的机会接近并说服了陆文龙的奶娘，其后又一同向陆文龙讲述了他的身世。文龙知道了自己的身



世后，决心诛杀金贼为父母报仇。王佐指点他不可造次，要伺机行动。此时金兵恰好运来一批轰天大炮，准备深夜轰炸岳家军营，幸亏陆文龙用箭书报了信才使岳军免受损失。当晚，陆文龙、王佐、奶娘就一齐投奔了宋营。王佐断臂，终于使猛将陆文龙回到宋朝，立下了不少战功。

“苦肉计”在商战中也有很好的运用。1960 年丰田汽车公司推出了丰田——皇冠牌小轿车，在访问调查的基础上该车终于进入美国市场。而正当人们庆贺公司占领美国市场时，美国市场却传回噩耗说皇冠车发动机性能不佳、高速行驶时功率骤降，其质量很难满足美国消费者的要求，这一来经销商对此也丧失了信心。可是，丰田的经营者们面对失败并没有沮丧，他们迅速制定了振兴丰田、再进美国市场的计划。这其中就包括进行了一场大规模“破坏性试验”，并拍成广告在美国到处播放。一个由三组“破坏性试验”组成的广告系列就这样问世了：

在第一个广告中，电视上出现了一辆飞奔的皇冠车，它跃上跳板、凌空飞行了 25 米远后，不仅平稳落地，而且油门一上又高速前进了。在第二个广告中，一辆皇冠车被人从一个十多米高的悬崖推下，小车落地后连滚三滚，结果车顶坏了，发动机罩的一部分也掉了，这种冲击量大得叫人心惊胆战；可是随后电视观众看到，那摔得面目全非的皇冠车立即启动了发动机，一溜烟又顺利地驶走了。第三个广告片展示的是皇冠小汽车分成两队在进行足球赛，这就要求汽车具有优良的急转弯、急刹车和快速起动的性能，而这个广告的用意恰在于告诉观众：皇冠小汽车能够满足任何情况下的驾驶要求。



这种“破坏性试验”的广告一连在美国市场上播放了近一年

时间，它终于为皇冠以至整个丰田公司转变形象起到了至关重要的作用。客户的成见打消了，经销商的信心也恢复了。丰田——皇冠经久耐用，此型号的小轿车也就因此成了最畅销车。

苦肉计即使应用于生活中也有不俗的表现，只要人们把戏作真。法国人莎莉，既是名作家，又是名演员，脸蛋也漂亮得出名，可谓集各种“名”之大成。而她为了更出名，当初也使用过各种计策，甚至其中就包括苦肉计。话说在坎城影展揭幕之日，社会各界人士一时云集。就在主持人刚宣布完开幕不久，站在前排的莎莉突然“哎呀”一声，就结结实实地摔了一跤。立刻，所有的镜头就这样都对准了她。

事后，各电视台都播放了她摔跤的镜头，尤其是她那裙子翻飞的一幕被法国人誉为最美的一瞬间。事后，就有记者问她：“你当时为什么会摔跤呢?”莎莉毫不讳言地回答：“我事先策划好了，所以就摔了跤!”不过，莎莉这一跤摔得可不轻，身上有三处摔伤，还损失了一双高跟鞋，但莎莉认为这一跤摔得值得。

总之，为了把戏份做足，就应该使用一些打破思维定势的招数，让对手摸不清我方的虚实，这样依靠“信息不对称”就可以成功地赢得胜利了。

美人计（第三十一计）：禁不住诱惑，就让他自食其果

【原文】

兵强者，攻其将；将智者，伐其情。将弱兵颓，其势自萎。利用御寇，顺相保也。



【译文】

对付强大的敌军，就要首先针对他的将领；对付英明多智的将领，要设法动摇他们的斗志。将领斗志衰颓，士气消沉，战斗力自然下降。就像渐卦象辞所启示的，要利用敌人的弱点来抵御他，以顺利地保存自己。

【按语】

兵强将智，不可以敌，势必事之。事之以土地，以增其势，如六国之事秦：策之最下者也。事之以币帛，以增其富，如宋之事辽金，策之下者也。惟事以美人，以佚其志，以弱其体，以增其下怨。如勾践以西施重宝取悦夫差，（《左传》哀公十一年）乃可转败为胜。

【译文】

敌人势力强大，将帅明智，就不能与它正面交锋，在一个时期内，只得暂时向他屈服。以割让土地来表示侍奉，会增加敌人的势力，如同战国时期六国割让土地侍奉秦国那样，这是最下的策略；用金钱丝绸去侍奉敌国，就会增加敌人的财力，如同两宋侍奉辽、金那样，这也是下策；只有用美女去侍奉敌人，消磨敌人的斗志，削弱敌人的体质，加深部下对主将的抱怨，与主将离心离德，如同越王勾践用美女西施去取悦吴王夫差，这样才可以转败为胜。

【计谋解说】

美人计，顾名思义就是指用贿赂美女的方式以瓦解敌人的斗志，也可以引申为财物。在现代战争中，甚至政治争斗中，也不乏使用美人计的例子。不过，现代美人计有强烈的现代色彩，多



采用间谍的方式，比如利用金钱贿赂，利用美人诱惑，方式变化多端。

此计语出兵法经典之一的《六韬·文伐》篇："养其乱臣以迷之，进美女淫声以惑之。"意思是，对于用军事行动难以征服的敌方，要使用"糖衣炮弹"，先从思想意志上打败敌方的将帅，使其内部丧失战斗力，然后再行攻取。《韩非子·内储说下》篇中道："遗人……女乐二人，以荣其意而乱其政。"讲的也是美人计。

这个故事和"假道灭虢"是同一个出处。说的是公元前658年，晋献公为了虢国，就必须向虞国，而晋献公又怕虞君不肯，就采纳了大夫荀息的建议，把晋国屈地出产的良马和垂棘出产的美玉及女乐二人送给虞君。这个虞君生性贪婪，不顾自己的大臣宫之奇的反对，最后就同意借道给晋国。当晋国成功灭掉了虢国时，在回师途中，轻而易举地又了灭掉虞国，活捉了虞君。

此计主要有如下三层含义：一是夺心伐情，就是和敌人进行心理战；二是以柔克刚；三是糖衣炮弹。而运用美人计可以有以下几种策略：(1) 投其所好；(2) 巧设计谋，精心导演；(3) 伐情损敌，消磨敌人斗志；(4) 相机取事，美人计只是辅助手段，还应该有进攻手段。而防范美人计时，则应注意采取以下对策：(1) 拒之门外，不给敌人以可乘之机；(2) 心诚志坚，要经得起考验；(3) 行反间之计，反利用"美人"。

【博弈应用】

禁不住诱惑，就让他自食其果

一般而言，人都是有贪婪之心的，所以对手也不例外；假如我方利用对手的贪婪心理而乘机布局，那么显然会增加胜算。比



如用美色或其他财物诱惑敌人，尤其是敌方的将帅，消磨其斗志，分裂其核心，使其部队丧失战斗力，从而乘机取胜。这也即是人们常说的“美人计”的策略。

给敌方赠送美女或者财物，就会给敌方造成欺骗性的假象，而不知悉我方的真实目的，这也就产生了敌我之间的“信息不对称”，以致令敌方产生骄傲、麻痹的心理，从而令我方有机可乘。“美人计”的关键就是以利诱惑对方，投其所好，这样才能让对方自食其果。就像在春秋时期吴越之战中，假如吴王夫差不喜欢美色，那么越王勾践就是送上一百个西施也没用。所以说，要善于洞察对方的弱点，这样才能对症下药。

一般来说，作为男人而言，不喜欢美女那几乎是不可能的，尤其是作为骄傲的、不可一世的男人。话说在东汉末年，奸臣董卓得势，他废掉了汉少帝刘辩，又另立了年仅9岁的汉献帝刘协。董卓为人阴险，滥施杀戮，并有谋朝篡位的野心。满朝文武都对他很不满，当时的司徒王允就是其中之一，他想要除掉董卓，但董卓势力强大，正面攻击还无人斗得过他。董卓身旁还有一义子，名叫吕布，骁勇异常，对董卓也比较忠心。不过通过观察，王允发现这“父子”二人虽然狼狈为奸、不可一世，但都有一个共同的弱点，那就是皆为好色之徒。王允于是计上心来。

原来，王允府中有一歌女名叫貂蝉。她不但色艺俱佳，而且深明大义。王允向貂蝉提出了用美人计诛杀董卓的计划，貂蝉为报答王允对自己的恩德，便决心牺牲自己，为国除害。就在一次私人宴会上，王允主动提出将自己的“女儿”貂蝉许配给吕布。吕布见这一绝色美人，当然喜不自胜，遂决定选择吉日完婚。第二天，王允又请董卓到家里来，酒席之间要貂蝉献舞。董卓一见





她，馋涎欲滴，王允见势便说："太师如果喜欢，我就把这个歌女奉送给太师吧。"老贼虽然假意推让一番，但是高兴地把貂蝉带回府中去了。

吕布知道之后大怒，当面斥责王允。而王允却欺骗他说这都是董卓的意思，董卓想要亲自为吕布操办喜事。吕布就相信了，可是过了几天他一听才知道，原来貂蝉已被董卓据为己有，于是吕布开始心生不满。一天吕布恰好与貂蝉相遇于董府，貂蝉就勾引并和他抱在了一起，结果被董卓发现，他气急之下就想用戟刺死吕布，可惜被他逃脱。王允趁机与吕布密谋除掉董卓，他见吕布已下定决心，便立即假传圣旨召董卓入朝。当耀武扬威的董卓刚一入宫，不料吕布突然一戟就刺穿他的咽喉，一个大奸贼就这样毙了命。

这是一则堪称古代"美人计"的经典故事，不过现代的"美人计"也有新的用法。话说在香港的百老汇酒店门口，总是安排着两位身佩缎带的"嘉士伯小姐"。每当有顾客光临，这些小姐们都会笑容可掬地迎上前去，热情地招呼顾客品尝"嘉士伯啤酒"。看着"嘉士伯小姐"的芳容，一般的人都难以忍心推辞，即使不喝酒的人也会痛痛快快地喝上两杯。还有一些啤酒厂，也采取了类似的宣传措施，他们让那些楚楚动人的"啤酒小姐"在街头上为过往行人斟啤酒。结果一时引来万人争看，连一些本来对啤酒从无兴趣的人，也要为这些小姐们喝上几杯。这一下可真成了"不喝不知道，一喝忘不掉"了。

还有很多类似的现代"美人计"，比如现在的挂历及各种杂志的封面，也多用美人的形象来引人注意，开始的时候只让这些美人穿很少的衣服，后来将衣服越剥越少直至三点式的"比基

尼”，而这仅用的“比基尼”也有越来越窄的趋势。又如在现代各企业，或宾馆饭店的公关部里，大多也都以公关小姐作为主力军，她们打扮入时，举止文雅、彬彬有礼，常常能够给顾客留下很深的印象。而现在派女同志出外搞推销的逐渐多起来了，实践证明，女性的推销业绩确实比男性强。

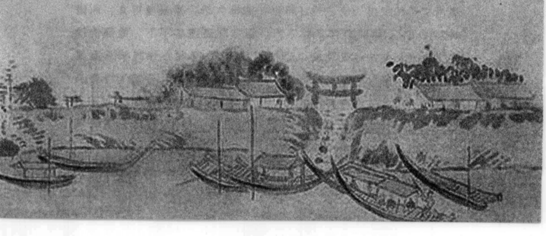
以上这些，无论其怎样打扮，怎样突出这些小姐的形象，但其目的绝不是为了宣传这些美人本身，而是利用这些美人来招引顾客，并借此获取更多的利益。在这里，美人被当做一种赚钱的手段来使用的，所以应属于计谋的范畴，是美人计的一种新用法。

总之，在博弈的对方不易就范、实力比较强大的情况下，为了保存自己、扭转局势，避免因错误的行为而增强对方的力量，扩大对方的势力，便可以利用女色或其所宠信的人、所贪爱的物来顺应其意，消磨其志、涣散其心，从而从心理上首先挫败敌方的主帅，以达到彻底战胜它的目的。这是一种以柔胜刚的损敌之法，也是有效的依靠“信息不对称”战胜对手的方法。

第七章

心理威慑——不战而屈人之兵的博弈策略

“敌人不投降，就叫它灭亡”，从博弈论来考察，这句话构成一种心理威慑；生活中我们常用的成语比如杀鸡儆猴、敲山镇虎等都是一种心理威慑。在对抗性的博弈中，有时无须直接出手打击对方，给其施加心理压力，把对抗的前景指给他看，能够起到“不战而屈人之兵”的功效；或者通过打击对方核心部位，就可摧毁对手的抵抗意志从而大获全胜。《三十六计》中的擒贼擒王、釜底抽薪、指桑骂槐等都是这一策略的集中体现。



❖ 预备知识：认识威胁策略

根据博弈论的观点，无论是一次性或有限次重复博弈，“囚徒困境”产生这种结局的原因正是两个囚犯都基于自身利益的角度考虑，这也就导致合作协议最终无法稳定遵守。

而在实际上情况却并非全然如此，决定合作协议是否能够被囚徒双方执行的最关键的基本要素起码有两个：即承诺与威胁。博弈论中的“承诺”是什么呢？以囚徒困境的故事为例，承诺就是囚徒甲告知囚徒乙，如果你采取合作（即不招供）的策略，我也将如此；而博弈论中所谓的“威胁”，若再以囚徒困境为例，就是囚徒甲告知对方囚徒乙，如果你在下一次博弈时其采取不合作（招供）策略，那么我也将如此，大家谁都没有好果子吃。

关于这种情形，冯梦龙编撰的《智囊》一书中就记载了一个很贴切的故事：话说在东汉初年，汉光武帝刘秀派兵去攻打盘踞高平城的隗嚣旧部高峻，但久攻不下，于是刘秀就派手下大将寇恂带着御旨去招降。高峻派军师皇甫文去接洽，可是没想到这个皇甫文居然颐指气使、骄狂得很，寇恂大怒，要杀皇甫文。而诸将劝说道：“高峻有精兵数万人，据守陇道连年不下。他都快投降了，你却要杀他的使者，恐怕不妥吧。”寇恂心知高峻乃反复小人，曾经降汉又叛汉，定要杀杀他的锐气不可，于是当场就杀了皇甫文，并让他的副使回去转告高峻说：“你的军师因为无礼已经被斩，你要降就降，不降就做好防御工事吧！”这一番底气



十足的话传到高峻那里，他立即就投降了。将领们都来向寇恂祝贺，问道："请问将军为什么杀了他的使者，他就投降了呢？"寇恂说："皇甫文是高峻的心腹，一切计策都来自皇甫文，如今看他言辞强硬，没有投降的意思。要是成全他，皇甫文就诡计得逞；杀了他，高峻就吓破胆了，所以才会投降。"

让我们试着分析一下，皇甫文之所以态度傲慢、强硬，无非是仗着高平城中尚有精兵数万，汉兵久攻不下，如今光武帝刘秀派寇恂招降，可以视为汉朝方面想放弃武力解决的策略，所以高峻、皇甫文才会有恃无恐。而寇恂既杀了皇甫文，那无异于向高峻宣布："皇上派我来招降是给你脸，你不要敬酒不吃吃罚酒，不投降咱就打！"而其中的潜台词却是："如果你现在投降，还能争取宽大处理，皇上还会给你个官儿当当；但是如果被我打败再投降，那不杀了你算是便宜你了。"高峻也算是聪明人，当然觉出了寇恂的潜台词，所以赶紧乖乖开城投降。《孙子兵法・谋攻篇》中说："是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。"在这个博弈中，寇恂把对抗的前景指给对手看，通过威胁的手段摧毁了高峻的抵抗意志，深得"不战而屈人之兵"之妙，因此可以说寇恂是一个娴熟无比的博弈高手。

在现实生活中，通过威胁迫使对方就范是非常常见的现象。很多常见的耳熟能详的俗语都包含着威胁的意味，比如"人不犯我，我不犯人"、"坦白从宽，抗拒从严"、"以眼还眼，以牙还牙"等等。芝加哥大学经济学博士詹姆斯・米勒在他的著作《活学活用博弈论》中，讲到过一个关于威胁在日常生活的博弈中起作用的故事。在米勒上大学时，他在一所小学找到了一份教四年级学生设计简单计算机程序的工作。由于缺乏经验，米勒犯下了

一个错误：他把自己当成是这群小学生的朋友，并要学生称他为吉姆，而不是称他“米勒老师”。结果米勒的“亲和力”使得这群淘气的学生完全不把他放在眼里，课堂的秩序与纪律变得很难维持。后来米勒发现，学生们虽然不怕他，却怕他向学生的父母们告状。于是米勒就用这种方法来管教学生，一旦有学生不听话，米勒就威胁他们：如果再不听话他就把他们的在学校里的表现告诉他们的父母；每当发出这种威胁，学生们通常都乖乖听话。

威胁之所以会产生“不战而屈人之兵”的作用，是因为对方确信你会执行你所威胁的内容。比如在寇恂斩杀皇甫文的事件中，高峻清醒地认识到寇恂是动真格的而不是和他闹着玩。也就是说，寇恂的威胁之所以奏效，是因为高峻通过一系列的分析，认为其可信度很高。博弈论认为，如果在博弈中以威胁的手段寻求对方的合作，那么合作能否达成的关键就在于威胁的可信度有多大。威胁的可信度越高，合作的可能性就越大；威胁的可信度越低，合作的可能性就越小。比如一个歹徒拿着一把纸枪去抢劫，通常被劫者不会交出财物，但是如果歹徒拿的是一把真枪，那么被劫者只好乖乖交出财物，毕竟比起钱财等身外之物，人的生命更为重要。

在一场威胁策略的博弈中，要想赢得博弈，以下四点是必须把握的：

1. **要将威胁付诸行动。**比如管教孩子时，不能只是在嘴巴上说得天花乱坠，必须体现在行动上，使小孩子有所忌惮。三十六计中擒贼擒王、釜底抽薪、指桑骂槐都是这方面的体现，如实行擒贼擒王，先打敌人中最强的那一股，便足可以震慑其他敌人，





孟良崮战役就是一个典型；实行釜底抽薪，就威胁到了敌人的生存条件，比如烧了他们的粮食，敌人自然没信心再对抗了；实行指桑骂槐，把“桑”明白地给骂了，自然有自知之明的“槐”也要感受到压力。

2. **承诺要可靠，报复要落实。**最能确保承诺可信性的，只有履行承诺的行动。比如一个男孩子对一个女孩子许诺会爱她一生一世，女孩子当然不会轻信，因为说一句爱是非常容易的事，仅仅是嘴里说出的誓言是非常廉价的；而如果男孩子更愿意在女孩身上花钱，更多地花费精力关心女孩子，那么他的承诺就更为可信，因为他为他的承诺付出了代价。报复也是这样，“你打我一拳，我马上还你一脚”，这样对方就不会轻易耍威风了。

3. **让对方的威胁失效。**可以有三种方式：一是交出控制权，让对方相信你“说了不算”，这是一种常见的谈判方法；比如你买东西时可以推说是帮朋友买的，朋友的底线是 100 元，所以 101 元你也表示不能接受。二是截断退路，来它个破釜沉舟。三是切断联系，绝不妥协；比如挂断电话，表示毫无商量的余地。

4. **采取边缘策略。**就是一方人为地造成形势失控从而迫使对方妥协的策略，如故意创造和操纵着一个在双方看来同样糟糕的结局的风险，从而迫使对手妥协。套出一句俗话“光脚的不怕穿鞋的”，为什么会出现这种情况呢？因为“光脚的”本来就没有鞋穿，也就是说他没有什么是可以失去的；但是如果惹得“光脚的”的不高兴，他却可以让“穿鞋的”与他一样变成“光脚的”。

❖ 心理威慑的《三十六计》解读

擒贼擒王（第十八计）：斩首行动为什么有效

【原文】

摧其坚，夺其魁，以解其体。龙战于野，其道穷也。

【译文】

击溃敌人的主力，抓获其首领，便可瓦解其全军。好比群龙无首，战于郊野，必须陷于穷途末路。

【按语】

攻胜则利不胜取。取小遗大，卒之利、将之累、帅之害、功之亏也。舍胜而不摧坚擒王，是纵虎归山也。擒王之法，不可图辨旌旗，而当察其阵中之首动。昔张巡与尹子奇战，直冲敌营，至子奇麾下，营中大乱，斩贼将五十余人，杀士卒五千余人。巡欲射子奇而不识，剡蒿为矢，中者喜谓巡矢尽，走白子奇，乃得其状，使霁云射之，中其左目，几获之，子奇乃收军退还。（《新唐书一九二《张巡》《战略考·唐》）

【译文】

打了胜仗，不急于乘胜去掠取敌方的装备、资财，这样对己方才会较为有利。贪取小利而遗忘了战争的大局，其结果只能是让士卒得些小利，而给为将的背上包袱，并对主帅造成危害，以



致前功尽弃。取得了全面胜利，却不致摧垮敌人的中坚、捉拿住敌人的主帅，那就等于是放虎归山。捉拿敌人主帅的方法，不能只是看敌军的指挥旗在何处，而应仔细观察敌军军营中的行动首先是从哪里发出的指令。从前唐朝的张巡与尹子奇打仗，张巡直冲敌军阵营，杀到尹子奇的指挥旗下，敌营顿时大乱，一口气杀死了敌将五十多，敌兵五千多。后来，张巡想要射死敌主将尹子奇，但又不认识他。于是张巡便命令部下削秸杆做箭，被射中的敌军发现后都很高兴，以为张巡军的箭已经射完了，便跑去告诉尹子奇。张巡抓住这个机会就看清了尹子奇的面貌，立即叫部将南霁云去射他。结果，南霁云一箭就射中了尹子奇的左眼，还几乎抓获了他。这样，尹子奇才被迫收兵撤退。

【计谋解说】

擒贼擒王，本意是指抓贼要先抓住贼中的首恶分子，比喻做事先要抓住关键，要先抓住或处治主要人物。在军事上，指首先歼灭敌人的主力或主要的指挥人员，借此影响并动摇敌人全军的指挥和士气，使敌军遭到彻底失败。

“擒贼擒王”一语出自唐代诗人杜甫的《前出塞》一诗：“挽弓当挽强，用箭当用长。射人先射马，擒贼先擒王。杀人亦有限，立国自有疆。苟能制侵陵，岂在多杀伤。”民间有“打蛇要打七寸”的说法，蛇头部以下七寸为蛇胆，只要打破了蛇胆蛇就动弹不得了；由《三国演义》中流传出一句“百万军中取敌上将之首级”，也是这个意思。此计用于军事上，就是捕杀敌军首领或者摧毁敌人的首脑机关，使敌方陷于混乱，便于彻底击溃之；作为指挥员不能满足于小的胜利，要通观全局，扩大战果以得全胜。如果错过时机，放走了敌军主力和敌方首领，就好比放虎归



山，后患无穷。

话说在新莽地皇四年（公元 23 年）的时候，各地民众因不满王莽的统治而纷纷起义，这其中有新市、平林、下江等数支起义军会师进攻王莽军据守的重镇宛城，兵力达十余万人。可是宛城久攻不下，王莽派出的四十多万援军又眼看要赶到了。当时，刘秀正据守在昆阳，王莽军如果想进攻宛城方向的起义军就得经过昆阳。刘秀手下只有几千人，眼前昆阳就要城破。在同王莽军较量了一阵后，刘秀于是带领着 13 名骑兵冲出了敌人的重围，想到各处去搬救兵，可是大家都畏惧王莽军的威势，没敢前来。最后，刘秀只带了 3000 人毅然赶了回来，准备与敌人决一死战。刘秀非常勇猛，其他将士在他的感召下也是越战越勇，在三千敢死兵的猛烈冲击，王莽军竟很快便阵脚大乱。这时，刘秀乘势率尖兵直取敌人的主帅王寻，结果斩王寻于马下。就这样，敌人没了主帅，城中的起义军也乘机杀出，敌人开始全线溃逃。路上又遇河水暴涨，敌军在溃逃中淹死者无数，最终只有几千人逃了回去。

“擒贼擒王”计主要有三个含义：一是击中敌方要害；二是夺其魁首，“人无头不走，鸟无头不飞”；三是提纲挈领，也就是要抓住要领。而针对擒贼擒王之计，则应采取如下防范对策：（1）重点防护；（2）要有后备，一个倒下去，另一个赶快接上来；（3）意志要坚，核心意志不能动摇；（4）丢车保帅，保全首脑。

【博弈应用】



新首行动为什么有效

通常而言，一场博弈的输赢、胜负，总是取决于双方的领导

力、决策力的较量，就像俗话所说的，“小车跑得快，全凭车头带”。因此，如果能把对方的“车头”给限制住，使其不能发挥应有的作用，那么这场博弈的胜算也就增大了。而“擒贼擒王”的威胁之术便是限制对方“车头”的有效手段之一。

一般而言，实行擒贼擒王，就是先打敌人中最强的那一股，便足可以震慑其他敌人。比如在1947年的著名的孟良崮战役中，国民党调集了60个旅45万人的兵力对山东解放区实行重点进攻，其中号称国民党“五大主力”之一的整编第74师（3.2万人）即在围剿部队中。而驻扎在山东一带的华东野战军主力却不足20万人，而且他们在装备上也比敌人差了很多。可是经过仔细的分析我军领导者就得出了结论：如果不能把敌人打疼，那么就很难令其知难而退，也从不能从根本上扭转局面。所以有必要来一招“擒贼擒王”，而且敌整编第74师非常骄横，经常把友军甩在一边而自己单独行动。最后，华东野战军就抓住了战机，果断神速地集中优势兵力消灭了整编第74师，给了敌人以巨大震慑，这样才使国民党的重点进攻破产。

擒贼擒王，在战术进攻中，也被称为“猛虎掏心”，它适用于单兵作战具有优势的一方，比如蒙古军队就惯常使用这一招式。到了现代，具有技术优势的美国人又创造出了类似的招术，称其为“斩首行动”，也就是利用巡航导弹等高端武器进行精确打击，首先消灭对方的首脑和首脑机关，以起到震慑敌人、彻底摧毁对方抵抗意志的作用。**斩首行动为什么有效，就是因为它把对方的“车头”给完全限制住甚至砍去了，而且它给也敌人的心理造成了巨大的压力，是一招致命的威胁之术。**



“擒贼擒王”在古代双方对阵时就经常使用，比如《三国演

义》中关羽“百万军中取敌上将之首级”，就体现了这一策略；《神雕侠侣》中的杨过首先刺死蒙古大汗蒙哥也是贯彻了这一思想，所以才令蒙古军队退兵，成功地解了襄阳之围。古代此类的真实战例也比比皆是，比如“土木堡之变”中明英宗被俘。

话说明英宗时期有个颇受宠幸的太监王振，此人侍宠专权，谁都不放在眼里。当时北方蒙古族势力的一支瓦剌逐渐强大起来，有觊觎中原的野心。但王振根本不把他们放在眼里，所以惹怒了瓦剌首领也先。公元1449年，也先亲率大军攻打大同，进犯明朝。年轻的明英宗在王振的鼓惑下决定御驾亲征，他还命王振为统帅。当时，粮草还没有准备充分，几十万大军便仓促上路。一路上又遭遇大雨，结果士兵疲惫。等到终于快赶到大同的时候，又听说明军的前锋已经全军覆没，于是此时早已没有了当初那股兴奋劲儿的明英宗便打起了退堂鼓。王振也怕了，但是他又鼓惑着皇帝班师时绕道他的家乡，这样他王振就可以借机显摆一下了。可是没想到，瓦剌军乘胜追来，由于明军的绕远，终于致使占有速度优势的瓦剌军在土木堡将明军团团包围。

土木堡本是一高地，缺乏水源。而瓦剌军又很快控制了当地唯一水源——土木堡两侧的一条小河。结果还未交战，断水两天的明军人马已经军心不稳。后来明军几次组织突围未果，护卫将军樊忠一怒之下就把王振一锤打死，直至最后乱军之中明英宗也被瓦剌军生擒。这一下，明军彻底没有了主心骨，几十万大军就这样几近全军覆没。

擒贼擒王在战争中适用，在日常生活中也是如此，在一般的博弈当然也不例外。比如拿破仑小时候教训顽童的故事就很好地体现了这一精神。



那还是1779年春天，才刚满10岁的拿破仑来到法国东部布里埃纳的少年军官学校学习。拿破仑名义上也是贵族出身，但他的同学却看不起他这个来自科西嘉的小个头的穷孩子，既嘲讽他那牵强附会的贵族身份，又取笑他那带着浓厚乡土味的口音，甚至还嘲笑他的姓氏。可是少年拿破仑却有着天不怕、地不怕的性格，他盘算着该如何报复这些以取笑别人为乐趣的纨绔子弟们。后来，他决定找他们当中的小头头动手，借以震慑其他的小喽啰。

有一天午饭后，机会终于来了。拿破仑正在校园中散步时，几个同学就迎面而来，他们当中有一个正是平日带头欺侮拿破仑的家伙。拿破仑暗自高兴，果然那个家伙又仗着自己个儿高，叉开两脚突然就挡住了拿破仑的去路。他斜着两眼打着口哨说："乡巴佬，说几句科西嘉的土话给我们听听吧。"拿破仑没有理他，于是那家伙又像往日一样抓住拿破仑的领口想威胁他。就在这时，拿破仑突然举起铁锤似的拳头打向那家伙的肚子，伴着一声"哎哟"那家伙倒在了地上。拿破仑一不做、二不休，又挥起拳头一阵猛揍直打得那个家伙趴在地上求饶他才罢了手。这次之后，虽然拿破仑因殴打同学被校方罚坐禁闭，但从此再也没有人敢欺侮他了。而集中优势兵力歼敌一部也成为了后来拿破仑的一大军事特长。

总之，在一场博弈中，如果试图快速、有效地打倒对方，就可以考虑首先对敌方的中枢、领导系统（中军）发动攻击，这样虽然有一定风险，可一旦成功往往就能收到奇效。

釜底抽薪（第十九计）：攻心夺气是胜利的关键

【原文】

不敌其力，而消其势，兑下乾上之象。

【译文】

不要迎着敌人的锋芒去与他硬拼，而要设法削弱敌方的气势，采取以柔克刚的策略来制服他。

【按语】

水沸者，力也，火之力也，阳中之阳也，锐不可当；薪者，火之魄也，即力之势也，阴中之阴也，近而无害；故力不可当而势犹可消。尉缭子曰："气实则斗，气夺则走。"面夺气之法，则在攻心，昔吴汉为大司马，有寇夜攻汉营，军中惊扰，汉坚卧不动，军中闻汉不动，有倾乃定。乃选精兵反击，大破之：此即不直当其力而扑消其势也。或曰：敌与敌对，捣强敌之虚以败其将成之功也。

【译文】

水的沸腾是靠火的力量，即火力。猛火烧沸水，其锐气自然是不可阻挡的。干柴，是产生火力的燃料，猛烈的火势就是靠着它形成的。但干柴本身是温和而柔弱的东西，人们靠近它是不会受到伤害的。所以，凶猛的火力虽然难以阻挡，但要削弱火势还是有办法的。《尉缭子》说："士兵勇气十足，就敢于战斗；勇气丧失，就会溃逃。"所以瓦解敌军气势的办法，就是要在精神上征服对方。东汉初年的吴汉在任大司马时，有敌寇乘夜袭击汉军的军营。当时军营一片惊慌混乱，而吴汉却安然地在床上躺着不动。将士们听说吴汉这般冷静沉着，情绪顿时稳定，不一会儿，



军营中也就安定下来了。这时吴汉便起床挑选了一支精兵，乘夜出击从而大败了敌军。这里吴汉所采用的就是不与敌人正面交锋，而是先设法削减对方气势的策略。有人说：当两军对垒时，突然攻击强大敌军的弱点，破坏它即将取得的胜利，这也是“釜底抽薪”计的运用。

【计谋解说】

釜底抽薪，本意是指用在锅底下抽去柴火的办法，来止住锅内的沸水。比喻从根本上解决问题，也指暗中进行破坏。在军事上，一般是指不靠同敌人直接交战，而是切断敌人供给来源、破坏敌人所依靠的有利条件，或瓦解敌人士气的办法来战胜敌人。

“釜底抽薪”一语，出自北齐魏收《为侯景叛移梁朝文》中：“抽薪止沸，剪草除根。”古人还说：“故以汤止沸，沸乃不止，诚知其本，则去火而已矣。”这个比喻就很浅显，道理却说得十分清楚。水烧开了，再兑开水进去是不能让水温降下来的，根本的办法就是把火退掉，这样水温自然就降下来了。此计用于军事，是指对强敌不可用正面作战取胜，而应该避其锋芒以削减敌人的气势，再乘机取胜的谋略。“釜底抽薪”的关键是抓住主要矛盾，很多时候一些影响战争全局的关键点，恰恰正是敌人的弱点。指挥员要准确判断，抓住时机、攻敌之弱点。比如粮草辎重，如能乘机夺得，敌军就会不战自乱。而三国时期的官渡之战即是其中一个有名的战例。

东汉末年，军阀混战之际，袁绍于河北乘势崛起。公元 199 年，袁绍率领十万大军准备攻打曹操所盘踞的许昌。当时，曹操据守官渡以应敌，他的兵力却只有三万多人。两军于是离河对峙。袁绍仗着人马众多，就分兵去攻打曹操的重镇白马。而曹操表面上放弃白马，却又命令主力开向延津渡口，摆开一副渡河架

势。袁绍怕自己的后方受敌，迅速率主力回防，企图阻挡曹军渡河。谁知曹操虚晃一枪之后，突派精锐回袭白马，斩杀了袁绍大将颜良，初战告捷。由于两军相持了很长时间，到次年（200 年）时双方粮草供给都成了关键。

袁绍从河北调集了一万多车粮草屯集在大本营以北四十里的乌巢，而曹操探听乌巢并无重兵防守，遂决定偷袭乌巢以断敌供应。他亲自率领着五千精兵打着袁绍的旗号，衔枚急走、夜袭乌巢。乌巢的袁军还没有弄清真相，曹军就已经包围了粮仓，然后一把大火点燃，顿时浓烟四起。接着，曹军就乘势消灭了守粮袁军，袁军的一万车粮草很快也化为灰烬。袁绍大军闻讯，惊恐万状，开始不战自溃。曹操则见机发起了全线进攻，最后袁绍惨败，只带领八百亲兵回到河北，从此也就一蹶不振。

运用釜底抽薪之计，应重点把握以下几点：一是先治其本，从根本上解决问题；二是去其所恃，破坏敌人赖以存在的必要条件；三是攻心夺气，从心理上瓦解敌人；四是以柔克刚。而针对釜底抽薪之计，则应采取以下防范对策：（1）薪要多积，有备无患。（2）柴要再加，“亡羊补牢”未为迟。（3）灶要严守，不能轻易让敌人靠近。（4）锅要盖紧，赢得一定的时间采取补救措施。

【博弈应用】

攻心夺气是胜利的关键

在博弈中，大多数时候敌方所暴露出来的锋芒都是很难抵挡的，或者说是要付出相当代价才能抵挡的。可是经过用心的观察或许就能发现：敌方的致命弱点可能并不在于它的表面，而在于一些隐藏的位置；尤其表面的东西往往不是本质、不是关键，比如说要对付敌人精锐的骑兵，未必专门对付骑在马上的人就是必



要的、有效的，假使可以把敌人的马匹给解决掉，这样也可以达到克敌制胜的目的。因此说，有时候通过间接的手段也往往可以从根本上解决问题，这就是“釜底抽薪”的妙用。

很多时候，对于一支军队而言，士气可能就是最为关键的，好比解放军拥有所谓“精神原子弹”，所以才能在很多不利的情况下赢得战争的胜利。因此说，如果能够通过一些有效的手段取得打击敌人士气的效果，即所谓“攻心夺气”，那么无疑对于克敌制胜也就有了很大保证。而在这里“攻心夺气”也可以理解为一种釜底抽薪，**士气对于作战是关键的，而柴薪对于点火是关键的，一旦把这些最关键的东西消除掉，那么敌方自然就没有信心再抵抗下去了，自然也就没有“后劲”再抵抗下去了。**

话说宋代的薛长儒在做汉、湖、滑三州的通判时，驻地于汉州。突然就赶上了有州兵数百人谋反，他们大开营门，他们阴谋杀死知州、兵马监押等官员，再一把火烧了军营。有人事先来通风报信，可是那知州、监押等都被吓破了胆，根本不敢出去应对。于是薛长儒挺身而出，他徒步就从被破坏的城墙中进入到了叛军的军营中，然后对大家说道：“你们大家都有父母妻子吧，为什么要走这一步呢？现在，凡主动叛乱者请站在左边，凡是不明真相的胁从者请站在右边。”结果，参加叛乱的数百名士兵，都往右边站去，只有为首的十三个人慌忙夺门而出，并分散躲到了乡间，不久也都被捉拿归案。

以上就是用攻心的方法削弱敌人气势的一个好例子，足可见釜底抽薪的功效。而这样的事例也是比比皆是，只要善于发现并找到敌人的“薪”之所在，也就不难取胜了。

话说公元前 154 年，野心勃勃的吴王刘濞串通了楚、汉等七

个诸侯国，联合发兵叛乱。他们首先攻打了忠于汉朝的梁国，于是汉景帝派出大将周亚夫率三十万大军平叛。这时，梁国已经派人向朝廷求援，说刘濞大军攻打梁国，我们已损失数万人马，实在抵挡不住了，请朝廷急速发兵救援。而汉景帝也命令周亚夫赶紧发兵去梁国解危。可是，周亚夫却认为：刘濞所率领的吴楚大军，素来强悍，如今士气也正旺；若我军急于同他们正面交锋，一下恐难以取胜。于是，汉景帝又问周亚夫准备用什么计谋击退敌军。周亚夫说："他们长距离出兵征战，粮草供应肯定特别困难，我们如能断其粮道，则敌军定会不战自退。"

当时，荥阳是扼守东、西二路的要冲，必须抢先控制，所以周亚夫便派出重兵控制住了荥阳；其后，又兵分两路去袭击敌军后方：派一支部队袭击吴、楚供应线，断其粮道；自己则亲自率领大军去袭击敌军后方重镇昌邑。当周亚夫成功占据昌邑后，就下令加固营寨，准备坚守。刘濞闻报大惊，想不到周亚夫根本不与自己正面交锋，却反抄了自己的后路。他立即下令部队迅速往昌邑前进，试图攻下昌邑、打通粮道。当时，刘濞数十万大军向昌邑杀来，而周亚夫仍旧避其锋芒，坚守城池，拒不出战。敌军数次攻城，都被城上的乱箭射回。刘濞无计可施，而数十万大军驻扎城外，粮草已经断绝。就这样，双方又对峙了几天，周亚夫见敌军已数天饥饿、士气衰弱，已经毫无战斗力了。看来时机已到，于是他便调集部队向敌军突然发起猛攻。结果，精疲力竭、软弱无力的叛军不战自乱，刘濞落荒而逃，最终在东越被杀。

这是釜底抽薪、攻心夺气在战争中的使用，而在现实生活中也不乏成功的例证。



话说美国总统林肯在入主白宫前，曾担任过律师工作。有一

次，一位富农诬告一位贫农偷了他的一匹马，为此这位富农就请了能言善辩的律师罗根为自己辩护，而贫农无钱请律师，只得如同哑巴吃黄连一般。满怀正义感的林肯得知后，表示愿意以被告律师的身份免费出庭。就在开庭那天，气温骤然升高，人们都穿着衬衫来到法庭。开庭之后，原告律师罗根首先发言，他滔滔不绝地表现自己对马的广博知识和雄辩的口才。然后，由林肯替被告辩护，他一上台就说："罗根先生花了一个多小时谈论马，目的是要农民去向兽医书籍里学点马的知识。但是，我们如何能相信他的话呢？他连自己的衬衫都不能穿得正当！"此语一出，全场哄堂大笑，原来罗根是个急性子，他在匆忙之中居然穿反了衬衫。结果法庭就宣告原告败诉。林肯利用罗根反穿衬衫这一视觉信息，引导人们不要相信罗根在法庭上所说的一切，仅用几句话就胜过罗根滔滔不绝的一个多小时。林肯抓住了问题的关键因素，可谓釜底抽薪。

总之，再强大的敌人也会有弱点，只要善于抓住敌人的薄弱之处，抓住其关键环节，也就能够成功制敌。

指桑骂槐（第二十六计）：敲山镇虎，让对手感到恐惧

【原文】

大凌小者，警以诱之。刚中而应，行险而顺。

【译文】

强大者要控制弱下者，要用警戒的办法去诱导他。这就像《易经·师》卦中所说的：适当运用刚猛阴毒的办法，可以赢得

人们的归顺，获得最后的成功。

【按语】

率数未服者以对敌，若策之不行，而利诱之，又反启其疑，于是故为自误，责他人之失，以暗警之。警之者，反诱之也：此盖以刚险驱之也。或曰：此遣将之法也。

【译文】

统率不服从自己的部队去打仗，如果你调动不了他们，这时你想用金钱去利诱他们，反而会引起他们的怀疑。正确的方法是：你可以故意制造些错误，然后责备别人的过失，借此暗中警告那些不服自己指挥的人。这种警戒，是从反面去诱导他们：就是用强硬而险诈的方法去迫使士兵服从。有人说，这就是调遣部将的方法。

【计谋解说】

指桑骂槐，本意就是指表面上指着桑树责难，而实际上却在骂槐树。比喻表面上针对这个人，实际上却是针对另一个人。在军事中，指用警告诱迫等暗示手段达到统领部下和树立威严的一种谋略。

"指桑骂槐"一计语出自古典小说《金瓶梅词话》中："他每日那边指桑树骂槐树，百般称快。"这是指一般的生活小事，而此计的比喻意义应从两方面广为理解：一是要运用各种政治和外交谋略，"指桑"而"骂槐"，施加压力配合军事行动；对于弱小的对手，可以用警告和利诱的方法，不战而胜。而对于比较强大的对手也可以旁敲侧击威慑他。另外，作为部队的指挥官，必须做到令行禁止，法令严明。历代名将都特别注意军纪严明。所以，有时采用"杀鸡儆猴"的方法，抓住个别坏典型，从严处



理，就可以震慑全军将士。

话说春秋时期，齐景公任命田穰苴为将，又派宠臣庄贾作监军。穰苴告知庄贾军纪，与他约定第二天中午在营门集合。可是到了第二天，庄贾却迟迟没有露面，穰苴几次派人去催，庄贾才带着醉容赶到，而这时约定的时间已经过了，原来庄贾是去参加宴会了。穰苴非常气愤，斥责庄贾身为国家大臣，负有监军重任却不以国家大事为重。庄贾以为这是区区小事，他仗着自己是国王的宠臣亲信，对穰苴的话根本不以为然。于是穰苴当着全军将士的面问军队的军法官道："无故误了时间，按照军法应当如何处理？"军法官答道："该斩！"穰苴即命拿下庄贾，庄贾吓得浑身发抖，他的随从连忙飞马进宫向齐景公报告情况，请求景公派人救命。

可是就在景公派的使者赶到之前，穰苴已令将庄贾斩首示众。这时全军将士看到主将斩杀违犯军令的大臣，个个吓得发抖，谁还再敢不遵将令。这时，景公派来的使臣飞马闯入军营，拿着景公的命令叫穰苴放了庄贾，而穰苴却沉着地应道："将在军，君命有所不受。"接着，他见来使骄狂，便又叫来军法官问道："乱在军营跑马，按军法应当如何处理？"军法官答道："该斩。"来使吓得面如土色，穰苴于是不慌不忙地说道："君王派来的使者，可以不杀。"于是下令杀了使者的随从和三驾车的左马，还砍断了马车左边的木柱，然后才让使者回去报告。穰苴军纪严明，军队战斗力旺盛，果然打了不少胜仗，因此齐景公也就没有再追究他。

本计大致有以下三种含义：一是杀鸡儆猴；二是敲山震虎；三是旁敲侧击。此计由一"指"一"骂"两个部分组成，按对象

是否明确，又可以把“指”和“骂”分为四种：（1）实指实骂，即所指的“桑”和“槐”都很明确，并且对它们采取了实实在在的惩治措施；（2）实指虚骂，所指的“桑”很具体，但所骂的“槐”并不明确；（3）虚指实骂，表面上所指的“桑”不明确，但暗里所要骂的“槐”却很明确；（4）虚指虚骂，何为“桑”，何为“槐”，都没有具体指明，只是抓一件事借题发挥，目的在于引人警戒。而针对指桑骂槐之计，应注意以下防范对策：（1）认清虚实，要透过现象看到本质。（2）联合众小，孤立敌人。（3）不为天下先，绝不能有意无意地充当炮灰。（4）支援“桑”树，有效地遏制住敌方“骂槐”的势头。

【博弈应用】

敲山镇虎，让对手感到恐惧

在面对众多下属的时候，为了统一组织内部的意志和行动，防止兵不服将，有令不行，有禁不止的现象出现；或者在面对弱小敌人的时候，为了能够不经直接的武力攻击就使其慑服，防止其伺机反抗，我方可在暗中借故对有关的人进行警告或采取适当强硬的态度加以诱迫。这就是“指桑骂槐”的策略，也可以理解为敲山震虎，它通过打击另一对象就起到了令对手恐惧以致屈服的效果，也是通过间接手段以求达到克敌制胜的目的。

显然，这是一种暗传信息、树立威信、统驭众人的心理战策略，因为通过打击其他对象就给真正对手敲响了“警钟”，对手也就会重新掂量一下自己的实力，最后他为了寻求最佳出路，可能就会放弃对抗，而我方也就实现了“不战而屈人之兵”的最大胜利。比如说在春秋时期，齐相管仲为了降服鲁国和宋国，就曾运用过此计。他是先攻下了相对弱小的遂国，鲁国畏惧，立即谢罪求和；而宋国见齐鲁已联盟，也只得认输求和。管仲只一招



“敲山震虎”，不用大的损失就使鲁、宋两国臣服。

武则天也曾使用过一招“指桑骂槐”而令那些对自己不满的人屈服。话说公元683年的时候，唐高宗病死了，太子李显即位，是为唐中宗。武则天以皇太后的身份临朝执政，她因为不能容忍唐中宗重用其皇后韦氏家族的人，便把废黜了唐中宗的帝位，而改立自己的四儿子李旦为帝，是为唐睿宗。武则天对睿宗严密控制，严重地架空了儿子的权力，她根本不许睿宗干预朝政，所以一直就由她自己做主。

唐朝的一些元老重臣们对这种状况非常不满，作为功臣之后的徐敬业等人便打着拥护唐中宗的旗号，在扬州起兵反对武则天。武则天则派出30万大军迅速地就讨平了徐敬业，还杀了倾向徐敬业的宰相裴炎和大将程务挺。就在叛乱平定之后，武则天以胜利者的姿态召见群臣，她说：“你们这些人中间，有比裴炎更倔强难制的先朝老臣吗？有比徐敬业更善于纠集亡命之徒的将门贵族吗？有比程务挺更能攻善战、手握重兵的大将吗？这三个人不利于朕，朕能杀他们，难道你们之中还有比这三个人更厉害的吗？”话音落后，就没有人敢再吭声了。

指桑骂槐当然不只是针对敌人有效，在加强队伍的纪律性、组织性时也显得非常有效，通过抓一些典型，揪出一些“桑”来骂，而那些不是典型的“槐”也会感到威胁的存在。

话说1356年，朱元璋率领所部红巾军攻下集庆（今南京）后，准备攻打镇江。就在攻打镇江的这天拂晓，负责指挥这场战役的将军徐达却迟迟没有露面。突然，一条惊人的消息传来：徐达将军已被抓了起来，并且马上就要问斩。众将士吃惊不小，徐达乃是朱元璋手下的第一功臣，究竟犯了什么罪，怎么说杀就杀呢？过了一会儿，徐达就被人五花大绑地押了来，执法官严厉地

宣布道："徐达身为统兵大将军，不知管束部队将士，军中屡次发生欺压百姓的事情，坏我红巾军的名声。为严明军纪，对徐达应予斩首示众！"众将士一听都吓得脸色惨白，纷纷跪下向朱元璋求情，其中有人就说："军中发生的欺压百姓之事，不能只怪罪徐大将军，我们亦有责任。求元帅饶恕他！"而朱元璋沉默了半天才问大家道："我们起兵是为了什么？"只听众将士异口同声地回答："替天行道，除暴安民！"朱元璋点点头，道："我们起兵反元，就是因为元朝官府欺压百姓。如果我们推翻了元朝，反过来又来欺压百姓，那么我们不就和元朝官兵一样了吗？要不了多久，别人也会替天行道，起兵除我们的暴了！"

这时朱元璋的亲信谋臣李善长又出来为徐达求情，朱元璋最后才指着徐达喝道："看在众将士的份上，这次暂且饶了你。以后军中再发生欺压百姓之事，定斩不饶！"说罢，朱元璋拂袖而去。徐达利用这次机会，于是也向将士们当场宣布："打下镇江后，一不许烧房，二不许强抢，三不许欺凌百姓，四不许调戏妇女。违者砍头示众！"后来，当大军占领镇江后果然秋毫无犯，令百姓拍手称快。原来，红巾军自打下南京以后，军纪松弛，强买强卖、调戏妇女之事屡有发生。朱元璋这才与深受士兵爱戴的徐达串通好了演一出"指桑骂槐"，这样可比光靠抓几个违纪将士强得多了。

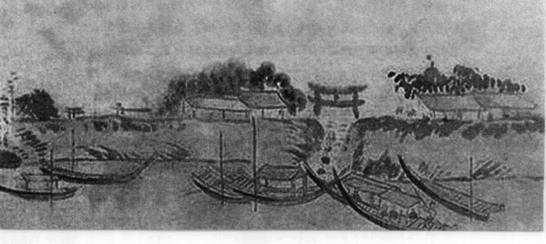
总之，在博弈中，很多时候并不需要全面地树敌，也不需要对敌人展开全面、直接的攻势，如果打击面过宽过大也往往会损耗自身的实力。而假使能够通过一些间接的途径，通过采取指桑骂槐的变相策略，一番敲山震虎，也可以起到让对手恐惧的目的，以致轻易就取得成功。



第八章

蜈蚣博弈——根据预期结果制订行动方略的博弈策略

蜈蚣博弈的机理是以最终的根据给定的结果向前推理，一直推到目前所能采取的最优策略。用在《三十六计》中，就是给定一个预期想要达到的效果，根据这一结果来制定行动的策略。比如想要稳妥地擒获对方，不如先"纵"一下；想要抓住对手，一定要先截断他的退路。总之，做事情不妨来个向前展望，向后推理。《三十六计》中的欲擒故纵、关门捉贼、连环计都可体现蜈蚣博弈的思路。



❖ 预备知识：认识蜈蚣博弈

《科学美国人》杂志上曾发表过一篇名为《凶猛海盗的逻辑》一文，后来它逐渐发展成为了博弈论中著名的“海盗分金”问题。这个例子曾经就被作为微软公司招聘员工面试时的题目，是对人分析能力的一项重要考察，其故事模型大致是这样的：

有5个海盗抢得100枚金币，他们按抽签的顺序依次提出分配方案：首先由1号提出分配方案，然后5人表决，达到半数同意方案才被通过，否则他将被扔入大海喂鲨鱼，依此类推。

假定每个海盗都是绝顶聪明且很理智的“理性经济人”，那么“第一个海盗提出怎样的分配方案才能通过呢?”

通常大家会想：这还不好办？每人20个，公平合理，童叟无欺。乍一看好像是这样的——但是且慢，如果细加分析我们就会发现事情原来不是这么简单！假定第一个提出分配方案的海盗提出5个人平分金币，则其他4个人就会想：“如果我们不同意，则他就会被扔进海里，100枚金币就会是由我们4个人分，每人可以多分5枚。”在利益的驱使下，剩下的4个人就不会同意5人平分的方案，提出方案的人就会被扔下海。而我们知道，这5个海盗都是聪明绝顶的，第一个提出方案的人当然会想到这一点。那么他究竟要怎样分才能保证自己不会被扔下海呢？

“海盗分金”的问题之所以不好解决，是因为这样的问题会把我们带入思维僵局：“要是我作这样的决定，下面一个海盗会怎么做?”但是如果从最后的情形向前推，就可以知道在最后这



一步中什么是好的和坏的策略。然后运用最后一步的结果，得到倒数第二步应该作策略选择，依此类推，问题就会得到解决。现在我们就按此思路进行“分金”。

为了便于表述，我们先把5个海盗编上号，暂且为A、B、C、D、E。

假设5个海盗中，前面4个人都因为方案未获通过而被扔下了海，只剩下海盗E，这时海盗E显然会分给自己100枚金币，并赞成自己。

回到只剩海盗D与海盗E两人，由海盗D提出分配方案，那么海盗D会给自己分100枚，海盗E得0枚，即使海盗E反对也没用，因为只要海盗D自己同意就达到半数了。

回到剩下海盗C、D、E的情形，由海盗C来提方案。海盗C可以拿出1枚金币给海盗E，0枚分为海盗D，99枚分给自己。而海盗E一定会同意，因为从上一轮得知，如果海盗E不同意，海盗C会被扔进海里，轮到海盗D来分，海盗E将1枚也分不到。既然海盗E会同意，那么即使海盗D不同意也没有用。

回到剩下海盗B、C、D、E的情形，由海盗B来分，海盗B可以分给海盗D 1枚以取得海盗D的同意（因为不同意海盗B就会被扔下海，由海盗C来分自己1枚也得不到），分给自己99枚，自己也同意，分给海盗C、海盗E各0枚，二人即使不同意也没用，因为已经过半数通过了。

最后回到由海盗A分配的情形，他可以分给海盗C、海盗E各1枚以取得二人的同意，分给自己98枚，自己也同意；分给海盗B、海盗D各0枚，二人反对也没有用。



如此我们得到这样一个看似不公平且不合理的分配方案：海

盗 A 98 枚，海盗 B 0 枚，海盗 C 1 枚，海盗 D 0 枚，海盗 E 1 枚。这种从后向前推理的方法被称为倒推法，它是分析完全且完美信息下的动态博弈的有用工具。从海盗分金博弈中，我们已经看到倒推法虽然在逻辑上是严密的但不符合我们的直觉。通过下面的蜈蚣博弈的悖论，我们将看到倒推法存在致命的缺陷。

蜈蚣博弈是由罗森塞尔（Rosenthal）在 1981 年提出的一个动态博弈问题，由于这个博弈的扩展形状很像一条蜈蚣，因此被称为“蜈蚣博弈”。这个博弈的模型是这样的：两个参与者 A、B 轮流进行策略选择，可供选择的策略有“合作”和“背叛”（“不合作”）两种。假定 A 先选，然后是 B，接着是 A，如此交替进行。A、B 之间的博弈次数为有限次，比如 100 次。假定这个博弈各自的支付给定如下：

合作　合作　合作……合作　合作

A　B　A……A　B（100，100）

合作　合作　合作　合作……合作　背叛

A　B　A　B……A　B（98，101）

这个博弈与本书第二章中提到的“旅行者困境”极为相似，其奇特之处在于：当 A 决策时，他考虑博弈的最后一步即第 100 步；B 在“合作”和“背叛”之间作出选择时，因“合作”给 B 带来 100 的收益，而“不合作”带来 101 的收益，根据理性人的假定，B 会选择“背叛”。但是，要经过第 99 步才到第 100 步，在 99 步，A 考虑到 B 在 100 步时会选择“背叛”——此时 A 的收益是 98，小于 B 合作时的 100，那么在第 99 步时，他的最优策略是“背叛”——因为“背叛”的收益 99 大于“合作”的收益 98……如此推论下去，最后的结论是：在第一步 A 将选择“不合



作”，此时各自的收益为1，远远小于大家都采取“合作”策略时的收益。

由此可见，根据倒推法而采取的决策行为，结果是令人无法高兴的。从逻辑推理来看，倒推法是严密的，但结论是违反直觉的。直觉告诉我们，一开始就采取不合作的策略获取的收益只能为1，而采取合作性策略有可能获取的收益为100。而从逻辑的角度看，一开始A应取不合作的策略。这就是著名的蜈蚣博弈悖论。

对于蜈蚣悖论，许多博弈专家都在寻求它的解答。在西方有研究博弈论的专家做过实验，实验的结果显示不会出现一开始选择“不合作”策略而双方获得收益1的情况。参考者都会自动选择合作性策略，从而走向合作。毫无疑问，这种做法违是反倒推法法，但实际上双方只有这样做，才会好于一开始A就采取不合作的策略。实验的结果证明了倒推法似乎是不正确的，也许下面这个观点显得更为公允：倒推法悖论的产生其实是源于其适用范围的问题，即倒推法只是在一定的条件下和一定的范围内有效。忽略了这一点，笼统去谈论倒推法的有效性是不科学的。

而在一场蜈蚣策略的博弈中，要想赢得博弈，有两点是需要把握的：

1. **向前展望、倒后推理，选择最优方案。**比如在人的一生当中，如果你是有理想的，那么就应该有一个合理的规划；因为人的精力、时间总是有限的，所以你就应该采取人生的倒推法，以确立人生的核心目标，然后有步骤地去实现它，以免为琐事所累。再比如在应聘的过程中，如果一个人显现得非常渴望，用人单位推想一下，可能就会认为他能力、素质都不够，否则他就应该还有更多不错的机会供自己选择，也就不会那么心情急迫。三

十六计中的欲擒故纵、关门捉贼、连环计都是这方面的体现，如欲擒故纵，假使一味地逼迫敌人、不让他看到一点儿逃生的希望，那么他就有可能“狗急跳墙”；再如关门捉贼，假使让“贼”看到逃生的希望，那么他就会拼命逃生，而彻底断了他这种念想，他也许就会束手就擒；再如连环计，一环紧扣一环，不能出现一点儿差错，必须要借助精密的倒推法。

2. **在各种利害中仔细权衡。**倒推法虽然在逻辑上是合理的，但是在现实中未必总是有效的。比如一个人和自己的情人私奔，在家人无法阻止的情况下往往就会以“断绝父（母）子（女）关系”相威胁，可是如果仍旧选择了私奔，那么家人也许会做出让步，因为相比彻底断绝关系，他们的收益还更高一些。但是这只是按照倒推法得出的逻辑上的结论，假如父母对子女感情很深，可是子女仍旧选择了背叛，那么这就会给父母带来极大的感情伤害，即使子女最终能够获得父母的谅解，那也是与从前根本不同的。所以，一个人在作出某种重大选择时，也应该综合考虑问题，考量一下究竟该如何取舍。

❖ 蜈蚣博弈的《三十六计》解读

欲擒故纵（第十六计）：巧妙地纵，才能牢固地擒

【原文】



逼则反兵；走则减势。紧随勿迫，累其气力，消其斗志，散而后擒，兵不血刃。“需，有孚，光。”

【译文】

逼迫敌人太紧，他可能因此拼死反扑，若让他逃跑则可减削他的气势。追击敌人，只需紧随其后而不要过于逼迫他，以消耗以体力，瓦解其斗志；待其溃散时再捕捉它，就可以避免流血。这是《易经·需》卦辞："需，有孚，光亨贞吉……"一语中悟出的道理。

【按语】

所谓纵着，非放之也，随之，而稍松之耳。"穷寇勿追"，亦即此意，盖不追者，非不随也，不追之而已。武侯之七纵七擒，即纵而蹑之，故展转推进，至于不毛之地。武侯之七纵，其意在拓地，在借孟获以服诸蛮，非兵法也。故论战，则擒者不可复纵。

【译文】

这里所说的"纵"，并不是说要将敌人放掉，而是说要跟随他，只是稍微放松一些罢了。《孙子兵法》中所讲的"穷寇勿追"，也就是这个意思，所谓"勿追"并不是说不必追赶了，只是说不要把敌人逼迫得太紧。诸葛亮先前对孟获的七纵七擒，就是采取放了他而又跟踪他的办法。正因此，才需要迂回曲折地向前推进，一直跟踪孟获，进军到五谷不生的荒僻地方。诸葛亮的"七纵"孟获，本意在开辟和拓展蜀汉的地盘，因此需要借助蛮王孟获来收服南方各少数民族，严格地讲，并不属于兵法的范围。如果从战争的角度讲，既然已经把敌人逮住了，就没有轻放的道理。

【计谋解说】

欲擒故纵，就是指为了要捉拿它，暂且先放开它，而使它不

加戒备，再看准时机一举擒获它。比喻为了更好地控制，先暂且放松一步。在军事上，指要想使敌军失去战斗力、彻底瓦解，必须先示以一线生路，让其抱有不战而求逃生的念头，这样会造成更有利于我的战机。

此计的最早表达是在《老子》第三十六章中："将欲歙之，必固张之；将欲弱之，必固强之；将欲废之，必固兴之；将欲夺之，必固与之。"老子的这句话体现出卓越的辩证思想，而后世对此多有发挥。如《鬼谷子》中指出："去之者纵之，纵之者乘之。"《太平天国·文书》中说："欲擒先纵，欲急姑缓，待其懈而击之，无不胜者。"欲擒故纵，亦写作"欲擒姑纵"，意思是为了捉住敌人，事先要放纵敌人。可见这是一种放长线钓大鱼的计谋。石勒智取王浚的故事就是这一计谋的典型体现。

西晋末年，幽州都督王浚企图谋反篡位，晋朝名将石勒闻讯后，打算消除这一巨大的隐患。当时王浚势力强大，石勒恐一时难以取胜，所以他决定采用"欲擒故纵"之计麻痹王浚。石勒先是派出门客王子春带了大量珍珠宝物敬献王浚，并写信向王浚表示愿意拥戴他为天子。信中说，现在社稷衰败、中原无主，只有您威震天下，有资格称帝。而王子春又在一旁添油加醋，说得王浚心里喜滋滋的，竟信以为真。正在这时，王浚有个部下伺机谋叛王浚，此人想找石勒做靠山，石勒却杀了他，并将此人的首级送给了王浚。这一来便使王浚对石勒绝对放心了。

公元 314 年，石勒探听到幽州遭受水灾，老百姓断粮，而王浚却不顾百姓生死，苛捐杂税仍旧有增无减，结果闹得民怨沸腾、军心浮动。于是石勒亲自率领部队攻打幽州，当这年 4 月石勒的部队到了幽州城下时，王浚还蒙在鼓里，以为石勒是来拥戴





他称帝的，所以根本就没有准备应战。等到他突然被石勒将士捉拿时，就快身首异处时，才如梦初醒，原来自己是中了石勒的计谋。

运用此计应该铭记以下三点：一是让敌人跑累了再抓；二是气球吹大了再去扎破它；三是养肥了再杀。而针对欲擒故纵之计，可以采取如下防范对策：(1) 及时脱离险境，不恋战；(2) 快速摆脱跟踪；(3) 时刻保持警惕；(4) 尽快重整旗鼓，变被动为主动。

【博弈应用】

巧妙地纵，才能牢固地擒

一般而言，在博弈（战争）中，只有消灭敌人、夺取地盘，才是目的。而如果逼得“穷寇”狗急跳墙，以至垂死挣扎，己方损兵失地，那就不可取了。所以不如先行有意识地放他一马，只是这又并不等于放虎归山，目的就在于让敌人斗志逐渐懈怠，体力、物力逐渐消耗，最后己方寻找机会，全歼敌军，达到消灭敌人的目的。这也就是“欲擒故纵”的谋略，**这里的“纵”是为了更好的“擒”，也只有巧妙的“纵”，才能牢固地“擒”。**

《三国演义》中诸葛亮“七擒孟获”的故事，就是军事史上一个“欲擒故纵”的绝妙战例。话说当时是蜀汉才刚刚建立不久，诸葛亮新定下了北伐大计。可是不想后院起火，西南夷酋长孟获突然率领十万大军起兵谋反。这样，诸葛亮为了解除北伐的后顾之忧，遂决定亲自率兵先平孟获。蜀军主力很快就到达了泸水（今金沙江）附近，诱敌出战，事先在山谷中埋下伏兵，孟获被诱入伏击圈内，一战就兵败被擒。

按说，擒拿敌军主帅的目的已经达到，敌军一时也不会有很



强战斗力了，乘胜追击自可大破敌军。但是，诸葛亮考虑到孟获在西南夷中威望很高、影响很大，如果让他心悦诚服、主动请降，就能使南方真正稳定。不然的话，南方夷各个部落仍不会停止侵扰，后方也就难以安定。于是，诸葛亮决定对孟获采取“攻心”战，断然释放了孟获。孟获表示下次定能击败你，而诸葛亮则笑而不答。孟获回营之后，拖走了所有船只，据守在泸水南岸，企图阻止蜀军渡河。诸葛亮则乘敌不备，从敌人不设防的下流偷渡过河，并袭击了孟获的粮仓。孟获暴怒，要严惩将士，遂激起了将士的反抗，于是他们与蜀军相约投降，趁孟获不备，便将孟获绑赴蜀营。诸葛亮见孟获仍不服，再次释放。以后，孟获又施了许多计策，都被诸葛亮识破，四次被擒，又四次被释放。最后一次，诸葛亮火烧孟获的藤甲兵，第七次生擒孟获，终于彻底感动了孟获，他真诚地感谢诸葛亮七次不杀之恩，誓不再反。从此，蜀国西南安定，诸葛亮才得以放心举兵北伐。

从这里我们也可以看出，有时候只一味地“擒”未必可以达到目的，未必能够很好地达到目的。而凡事物都有相反相成、矛盾统一的一面，柔能克刚，弱能胜强，事物发展到一定程度都有可能朝其相反的方向转变，所以巧妙的“纵”也同样反而转变为牢固的擒。《宋史》里面所记述的包拯杀牛破案也是使用了“欲擒故纵”这一策略。

话说宋仁宗年间，天长县的一位农民有一天发现自家的耕牛口里流血，大口喘气，仔细一看原来是牛舌被人割掉了。这个农民于是风风火火地跑到县衙去向知县告状，当时天长知县正是后来大名鼎鼎的“包公”包拯。包拯想，此事一定是与该农民有仇的人所为，但是没有证据又不能随便抓人，只能运用计引割牛舌



的那人自己跳出来。这样，包拯就对那个告状的农民说："没有舌头的牛反正不能存活了，你回去后就把牛杀了卖钱吧，但是你不要声张这牛是本官让你杀的！"

告状农民见知县大人既然这样说了，就先回家把牛给杀了。没过几天就有人来县衙告状说那个农民私宰耕牛。按宋律，私宰耕牛是违法的。可是，包拯一听当即勃然大怒，厉声对来者说道："你为何偷偷割了人家的牛舌，又落井下石来告他的状？"这个人大惊失色，没想到包拯一眼就识破了他的诡计，吓得连忙叩头认罪。

在商战中，"欲擒故纵"也体现出了妥协的思想，但是这个妥协不是屈服于对手，而是为了更好地获益。

话说 19 世纪 60 年代，美国议会通过了建设横贯美国东西的大陆铁路议案，安祖·卡内基闻风之后，立刻到处奔走，希望获得铁路卧车的承建权。就在奔走活动中他发现，与他竞争的对手中最强的是布鲁曼公司。这是一家历史悠久，规模很大的企业，当时它的销售网已经遍布全美国。卡内基相信自己倾尽全力是能够获得铁路卧车的承建权的，但是，如果经过和布鲁曼公司激烈竞争后获得的利润就会大量减少。所以说，为了更好地获益他就必须想出路。

这时候他就想起了自己童年时代的一件往事：从前的卡内基一家贫困潦倒，小卡内基只好到纺织厂当童工，后来他又加入了电报局的送电报小邮差的队伍。小邮差们特别喜欢送越区电报，因为每送一份可以多得一角钱，这种电报就成了小邮差们的竞争对象，也为此经常发生争吵，甚至不惜拳脚相向。当新来的小卡内基熟悉这个内幕后，为了让自己能够从中分得一杯羹喝，他于



是就在早晨小邮差们聚集时提出了一个巧妙的办法，他建议把这份额外收入先统一存下来，到周末再平均分配。因为先前每一个小邮差都为此曾被撕破衣服或者挨揍，并被电报局警告过，不得争吵架，否则一律开除。所以，这个提议大家都乐于接受。结果新来的小卡内基不仅衣服没破，也没挨拳头和训斥就得到了他的那一份。

现在，历史在更高层次上重现了。经过仔细盘算，卡内基认为还是与布鲁曼更为有利，这也就是"纵"；而在合作以后，由于自身的实力要大于布鲁曼，所以利润的大头还可以由自己拿，甚至还可以把布鲁曼给同化掉，这也就是"擒"。因此，卡内基最终巧妙地说服了布鲁曼，使竞争对手放松了戒备，从而"擒"得了部分承建权，更重要的是"擒"得了大量的利润。

总之，在博弈当中，如果一味地逼迫对方就范，可能就会令对手背水一战；相反，如果先"纵"一下对手，让他看到逃生的希望，那么他也许就会因此而懈怠。这种结果，只要认真推敲一下就能知道，也就是运用一下倒推的方法。

关门捉贼（第二十二计）：切断退路，让对手无处可逃

【原文】

小敌困之。剥，不利有攸往。

【译文】



对弱小或者数量较少的敌人，要设法去围困（或者说歼灭）他。这是从《易经·剥》卦卦辞"剥，不利有攸往"悟出来的

道理。

【按语】

捉贼而必关门，非恐其逸也，恐其逸而为他人所得也；且逸者不可复追，恐其诱也。贼者，奇兵也，游兵也，所以劳我者也。吴子曰："今使一死贼，伏于矿野，千人追之，莫不枭视狼顾。何者？恐其暴起而害己也。是以一人投命，足惧千夫。"追贼者，贼有脱逃之机，势必死斗；若断其去路，则成擒矣。故小敌必困之，不能，则放之可也。

【译文】

关门捉贼，不仅仅是恐怕敌人逃走，而且怕它逃走之后被他人所利用。如果门关不紧，让敌人脱逃，千万不可轻易追赶，防止中了敌人的诱兵之计。这个贼，指的是那些出没无常、偷袭我军的游击队伍。他们的企图，是使我军疲劳，以便实现他们的目的。兵书《吴子》中就写道："现在让一个亡命之徒隐藏到广大的原野里，纵然派出一千人去追捕他，人们也会视而不见，顾虑重重。这是为什么呢？是怕遭遇突然袭击而受伤。因此只要有一个人不怕死，他就可使一千个人恐惧。"追赶盗贼这事，如果盗贼发现还有逃脱的机会，他必然拼死格斗；如果截断他的去路，盗贼就非被擒住不可。所以，对付弱小的敌人，必须包围、歼灭。如果办不到，暂时任他逃走也未尝不可。

【计谋解说】

关门捉贼，本意是指狡猾的盗贼进屋来偷东西，要关上门使其无路可逃，才能人赃俱获。在军事上，指对那些行动诡诈、出没无常的小股敌人要采取包围歼灭的计谋。此计中的"贼"一般指为数不多而机动灵便的小股敌人，若一味猛追它就会杳无踪



影，或者狗急跳墙；如果诱“贼”深入，把它关在“门”里，使它成为网中之鱼、瓮中之鳖，我方就能旗开得胜。

“关门捉贼”本是一般俗语，它是兵法计谋的一种形象化，《孙子兵法·谋攻》篇中说：“故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之。”就是说在兵力占有绝对优势的情况下应该采取包围敌人的策略，这样就可以迅速战胜敌人，也可以防止敌人脱逃。长平之战就是“关门捉贼”的典型战例。

话说战国后期的时候，周赧王五十三年（公元前262年），秦国攻打赵国，结果被赵军阻挡于长平（今山西高平北）一带达两年之久。当时，长平守将是赵国名将廉颇，他见秦军势力强大不能硬拼，便命令部队坚壁固守，以至两军长期相持。公元前260年，秦王采纳了谋臣范雎的建议，用离间法让赵王调回了老将廉颇，而改派只会纸上谈兵的年轻将领赵括主持长平大局。赵括到达长平之后，完全改变了廉颇坚守不战的策略，主张与秦军决战。秦将白起是个久经沙场的老将，他起初有意让赵括尝到一点甜头，使赵军取得了几次小胜。于是，赵括果然得意忘形地派人到秦营下战书。而这下也就正中白起的下怀。

开战之前，白起分出两路奇兵抄了赵括的后路，并借助地形隐秘地布置完成了对赵军的包围圈，只待把赵军吸引进来。第二天，赵括便亲率四十万大军来与秦兵决战。赵括因秦军几次交战都打输了，根本没有觉察到敌人用的是诱敌之计。这回秦军又假装不敌而败退，于是赵括就率领着大军一路追赶秦军，一直追到秦军事先修筑好的工事前，这时秦军开始顽强坚守，赵括一连数日也攻克不了，只得退兵。可这时突然得到消息说，自己的后营已被秦军攻占，粮道也被秦军截断。接着，秦军又派出精骑五千





突入赵营中间的薄弱处，硬是将赵军分割为两块，并分别全部包围起来。一连四十六天赵军都无法突围，眼看已经绝粮，士兵杀人相食，赵括只得最后一次拼命突围，可就在这时一支利箭射来，就结果了赵括的性命。而更加绝望的赵军不得不开始投降，后来他们几乎被秦军尽数杀戮，如此也就使得赵国一蹶不振。

施行此计要注意以下三点：一是关弱不关强；二是关牢大门；三是抓准时机。而针对关门捉贼之计，可采用如下防范对策：（1）先探虚实，小心钻入敌人的包围圈；（2）留有退路，有备才能无患；（3）及早回头，不能陷入过深；（4）金蝉脱壳，借以迷惑敌人。

【博弈应用】

切断退路，让对手无处可逃

就像《孙子兵法》中所讲到的那样，一个亡命之徒在旷野中受到一千个普通人的追捕，不管这个亡命徒心不心虚，反正这一千个普通人会非常畏惧，生怕那个亡命徒冷不丁从一个地方窜出来，从而伤害到自己。为什么会这样呢？因为即使一千个人去抓一个人也并没有必胜的把握，他们在旷野中也会感到自己的渺小和力不从心。可是，假使这一千个人首先组成一个严密的包围圈，切断亡命徒的退路，那么这个亡命徒也就无处可逃了，而且这一千个人也不用再那么畏惧了。这就是“关门捉贼”的策略。

在博弈（战争）中，往往会出现小股的敌人来对我方造成干扰和破坏，就是所谓的“贼”。它就是指那些善于偷袭的小部队，它的特点是行动诡秘，出没不定，行踪难测；虽然它的数量不多，但破坏性很大，常会乘我方不备，侵扰我军。所以，对于这种“贼”，不可放其逃跑，如果让敌人得以脱逃，情况就会十分

复杂。而如果对其穷追不舍，一来它就有可能会拼命反扑，二来也有可能会中了敌诱兵之计。所以这里最好的办法莫过于切断他的后路，并聚而歼之。当然，此计运用得好，决不只限于“小贼”，甚至可以围歼敌主力部队。

而且，**经过蜈蚣博弈倒推法我们就容易发现，一旦“关门捉贼”，也就在很大程度上夺去了敌人逃生的希望，他也许就会因此束手就擒，因为负隅顽抗肯定没好果子吃。**关门捉贼正是实现歼灭战的重要手段，其目的是全部或大部杀伤敌人，彻底剥夺敌人的战斗力；在实施过程中，事先布下一个口袋阵，等敌人进入口袋后，堵其退路，扎紧口袋嘴，是常用的一种方法。比如在战争当中，就经常使用围歼敌人的战法，这在二战中就比较常见：德国军队通过“闪电”战术就经常能够完成对于敌人的分割包围，曾经在对苏的乌克兰战场上，他们就一次俘虏了苏军近 70 万之众；苏联在“斯大林格勒”战役的后期，也一战包围并俘虏了德军精锐 33 万之众。假如不能把“门”关好，很难想象敌人会这么轻易就投降。

在 1948 年下半年的东北也出现了这样一幕。当时东北人民解放军的总体实力已经明显大过东北的国民党军，所以为了迅速解决东北问题，也就有了通过决战解决一切的必要。可是，怎样才能更加有效地消灭敌人呢？当时的情况是，假如把敌人真的打疼了，他们就会狗急跳墙，放弃东北而涌入关内，如此一来，东北的问题虽然解决了，可是华北的问题却增加了难度。当时，高瞻远瞩的毛泽东便认为：关门打狗是最有效的，也就是把东北敌人的后路切断，这样他们也就无处可逃了。终于 1948 年 9 月辽沈战役一开始，中央军委就指示东北野战军集中优势兵力首先夺取东



北与华北之间的交通、战略枢纽——锦州。最后，解放军成功地打下了锦州，并且迅速地解放了东北全境，干净、彻底地消灭了敌人。其中，长春的敌人见大势已去，就举手投降了。

当然，关门捉贼的事例现代有，古代也有。话说公元880年，黄巢率领农民起义军攻克了唐朝的都城长安。当时的唐僖宗仓皇出逃至四川成都，他不甘失败，所以纠集残部，并请沙陀李克用部出兵攻打黄巢的起义军。第二年，已重新部署完成的唐军企图出兵收复长安。就在凤翔一战，义军将领尚让中了敌人的埋伏导致大败，这样唐军又得已直逼长安。黄巢见形势危急，于是召集众将商议对策，见于敌众我寡，最后黄巢决定：部队全部退出长安，往东开拔。

当时唐军抵达长安外围后，不见黄巢迎战，好生奇怪。当大军杀入城中时才发现起义军已全部撤走。就这样，唐军毫不费力地就占领了长安，众将欣喜若狂，并纵容士兵抢劫百姓财物。就这样，唐军将领被胜利冲昏了头脑，成天饮酒作乐，士兵们的纪律也开始松弛下来，专以骚扰百姓为能时，长安城内一片混乱。

黄巢在派人打听到城中情况后，高兴地对大家说道："敌人已入瓮中"。就在当天半夜时分，他急令部队迅速回师长安，而唐军还仍然沉浸在胜利的喜悦中呼呼大睡。突然，神兵天降，起义军以迅雷不及掩耳之势就冲杀进长安城内，唐军顿时大乱，根本无法组织起有效的抵抗，结果一败涂地。黄巢一招"关门捉贼"之计，便得以重新占据了长安。

其实，不仅是在军事中，在现实生活中"关门捉贼"也可以得到应用，比如以下这一事例。



海外零售业有一种颇有效益的经营方式，那就是连锁式经营



商店，此中就体现了“关门捉贼”的要义。处于同一地带的几间商店经营互相有关连的产品，比如你经营成衣，我经营领带、胸花、袜子、内衣等；或者你专营炒卖，他专营烟酒等，这就叫做“连锁经营”（与当今的概念已有所区别）。而连锁经营的优点就是能够“关门捉贼”，即能吸引住大量顾客，使顾客在连锁商店控制的区域内，完成一系列购买行为。通常来讲，一间商店是吸引不了多少顾客的，许多商店乃至商业区才能吸引众多的顾客，这道理是明显的：因为谁都愿意到商场集中且能连环购买商品的地方去购物。例如，顾客在一家成衣店买套西装，便可到隔壁的鞋帽店再去买一双皮鞋，最后再到附近的小店买领带、胸针等配套的东西；当然，这三间商店要热情地为顾客互相推荐生意。连锁的几家店之间的存在前提就是，虽有一些竞争，但更多的是相依相存。因此，一旦某一家经营不善时，其他各家便需要全力帮助其渡过危机。这样，彼此照顾、互相合作、同舟共济，才能形成一个强有力的购物圈，以“捉”住更多的顾客。

总之，在有些博弈中，为了全胜、速胜、稳胜的需要，就应该试图去切断敌方的退路，让其失掉逃生的希望，以便束手就擒。

连环计（第三十五计）：一步一步地将对手诱入圈套

【原文】



将多兵众，不可以敌，使其自累，以杀其势。在师中吉，承天宠也。

【译文】

敌人兵势强大，不能与他硬拼，应当设法使他们自相钳制，以消弱他的势头。正如《易经》师卦中所说：将帅处于险象时，刚而得中，指挥巧妙得当，就能如同天神相助一样吉利。

【按语】

庞统使曹操战舰勾连，而后纵火焚之，使不得脱。则连环计者，其结在使敌自累，而后图之。盖一计累敌，一计攻敌，两计扣用，以摧强势也。如宋毕再遇尝引敌与战，且前且却，至于数四。视日已晚，乃以香料煮黑豆，布地上。复前博战，佯败走。敌乘胜追逐。其马已饥，闻豆香乃就食。鞭之不前。遇率师反攻，遂大胜。（《历代名将用兵方略·宋》）皆连环之计也。

【译文】

庞统到曹操营中去伪装投降，怂恿曹操把船只用铁索连结起来，然后纵火焚烧，使曹军船只无法逃脱。由此看来，连环计就是先让敌人自相钳制，然后再攻击敌人，两计相扣，运用自如，就能摧毁任何强敌。比如：宋朝的抗金名将毕再遇，曾经引诱敌人来战，边打边退，三番五次地缠住敌人，直至天色已晚，就用香料煮黑豆，撒在地上，又向敌营挑战，假装战败而退。敌人乘胜追赶，人饥马乏，闻到遍地豆子的芳香，马只顾抢着吃豆子，任凭你怎样用鞭子抽打，也不肯走了。这时，毕再遇回兵反攻，大获全胜，这都是连环计的运用。

【计谋解说】

连环计，原是指把船用铁环连在一起的计策，后指多计并用，计计相连，环环相扣，一计累敌，一计攻敌，任何强敌，无

攻不破。此计正文的意思是如果敌方力量强大，就不要与之硬拼，应该用计使其自相钳制，借以削弱敌方的战斗力。如果能够巧妙地运用谋略，就如有天神相助。而此计的关键是要使敌人"自累"，就是指互相钳制、背上包袱，使其行动不自由。这样，就给围歼敌人创造良好的条件。

"连环计"出自《三国演义》中。话说在赤壁大战时，周瑜巧用反间，让曹操误杀了熟悉水战的蔡瑁、张允，接着又用苦肉计让黄盖诈降。后来，曹操再次派出蒋干到周瑜营中探听虚实，周瑜这次见了蒋干，立马指责他盗书逃跑，坏了东吴的大事，还说他心怀不轨，于是就把他软禁到了西山。其实，周瑜想再次利用这个过于自作聪明的呆子，所以名为软禁，实际上又在诱他上钩。就在西山，蒋干在那里结识了一位隐士，他就是有名的"凤雏"庞统。庞统说周瑜年轻自负、难以容人，所以隐居在山里。蒋干果然又自作聪明，劝庞统投奔曹操，还夸耀曹操最重视人才，结果庞统应允投奔曹操，并偷偷把蒋干引到江边僻静处，坐一小船，悄悄驶向了曹营。

到了曹营以后，曹操得了庞统，十分欢喜，言谈之中，很佩服庞统的学问。他们巡视了各营寨，曹操请庞统提提意见。庞统于是趁机向曹操献上了"连环"之计，他说："我军兵多船众，数倍于东吴，不愁不胜。为了克服北方兵士的弱点，何不将船连锁起来，平平稳稳，如在陆地之上。"曹操觉得很有道理就采纳了。后来诈降的黄盖就得以用火船一古脑烧着了曹营水寨的大船，就这样三计连环，打得曹操大败而逃。



本计主要包含三种含义：一是使敌自累，自相钳制；二是撤豆止骥，让敌人背上包袱；三是机巧贯连，计谋要有系统性和系

列性。针对连环计，可采取如下防范对策：(1) 莫贪便宜，免得中敌人下怀；(2) 风雨同舟，努力化解内部矛盾；(3) 早脱环扣，防止被动。

【博弈应用】

一步一步地将对手诱入圈套

在《三国演义》中，周瑜想要用“火攻”大破曹操，他就必须找到一个合适的纵火人；而这个纵火人事先又必须取得曹操的信任，否则他就无法接近曹军放火。但是，即使放了火，如果曹军能够及时有效地避开，那么“火攻”还是无效，这样就又必须另想法子让曹军的船只死等着被烧，这也就是采用“连环”的计策。这也就是“连环计”，它一环紧扣一环，不能出现一点儿差错，这也就必须要借助精密的倒推法才可能达到预期效果。

一般而言，“连环计”就是运用计谋，使敌人相互牵制，以削弱其军力，再予以攻击的策略。也就是先以计谋故布疑阵，混淆敌人的判断力，再以另一个计略予以攻击。如此计中生计，连续运用，以达到消灭敌人的目的。而连环计不管是两计相扣也好，还是多个计谋相配合，其功能又无非是两个：一个是让敌人自相钳制；一个是更有效、迅猛地攻击敌人。二者相辅相成，用兵就如得天神相助一样。显然，“连环计”也就是一步一步地将对手诱入圈套的策略，没有一步一步的铺垫，最终也就难取得最后的胜利。

“连环计”也可以收到一石多鸟的奇效，因为它可以让多个敌人互相牵制，互相消耗，这样也就产生了一系列有利于我方的连锁反应。从下面唐太宗巧选女婿的故事中就可以看出这一点。



话说唐太宗李世民在巩固了自己的帝位之后，对周边各民族

并没有采取一味的征伐措施，而是采取了“怀柔外交”，其中也主要以“公主和亲”这一套。唐太宗以此“和亲政策”展开美女外交之后，便将宫中漂亮的宫女认作自己的女儿，先后嫁给西北方的吐谷浑、突厥等国王，这样一来也就把往日经常侵犯边疆的敌人，都变成了女婿，从此化敌为亲。当时，还尚有吐蕃王还没有着落。吐蕃即现在的青海、四川、西藏等地，其地方大、民性悍，又地理位置特殊，是个很难征服的国家。而那吐蕃王见别的国王都已娶唐朝的公主为妻，既羡且妒，便也派了一个特使到唐朝来，希望也能讨个公主回去。但是，唐太宗这时的真假公主只剩一个“文成公主”了，他对讨亲一事感到十分头痛，心里也不很愿意把最疼爱的亲生女从礼仪之邦送到蛮夷之域去。但冷静一想，觉得不应允的话，很可能惹出麻烦。但又不能白给，于是眉头一皱，计上心来，想出一个连环计，以激将法激吐蕃王执行自己的外交政策。

他在接见吐蕃特使的时候，先是一口拒绝，这确实出乎特使的意料之外。后来特使又听到一点风声说，唐太宗本来已经答应把公主嫁给吐蕃王，但因吐谷浑国王从中作梗才告吹。这点“风声”，不用说就是唐太宗让人放出来的。这样，特使回到吐蕃之后，便索性一不做、二不休，加油添醋地就回报吐蕃王说：“本来唐王已答应了，且非常喜欢和我国结亲联谊，却碰上了那个吐谷浑国王，都是他挑拨离间……原来那浑蛋娶的不是唐王的亲生女，而妒忌主上娶个真公……”这吐蕃王不听犹可，听后顿时大怒道：“可杀也，他小子居然敢把我的喜事吹了！”于是立即大起兵马，向吐谷浑进攻，一番闪电扫荡战，就把吐谷浑国王赶到了边境的荒山躲起来，一时杀得性起，又乘战胜余威，像风卷残云



一样，再西破白兰羌，东破党项国，南征北讨，竟一口气消灭了很多部落，势力范围直逼中国边界。而有了这种声威后，吐蕃王于是再派特使到中国来，向唐太宗再提联姻之事。眼见吐蕃既已削平其他小国，再联了亲，就是自己人，可以减少中国的外交负担和危害。因此唐太宗一口便答应了这才允许把文成公主嫁给吐蕃王。

在现实生活中，"连环计"也有不俗的表现，只要巧于运用，便可以收到奇效。

话说位于河南省郑州市区的郑州市钟表眼镜批零商店，曾是全国八大眼镜专业店之一，过去它一直垄断着郑州市及周围地区的眼镜销售市场。可是当这家批零商店还在自得其乐地吃老本的时候，它的周围却先后冒出了十几家个体眼镜店铺和不少地摊，有的甚至就干脆堵住了批零店的门口。这些小老板有时候进店转一圈，出门就把自己摊上同样的眼镜降低了标价；而他们打出的"配镜迅速、立等可取"的幌子也很奏效。就这样，个体经营者凭着其本小灵活、嘴甜货廉的优势，很快便堵住了郑州市钟表眼镜批零店的财路。一向自居老大的郑州市钟表眼镜批零店面对"围攻"，先是冷静地分析了市场形势，然后发现：个体户的优势是进退自如、作价灵活，但他一般缺乏过硬的技术，且配镜质量无保证，也无力造成经营上的声势。因此，批零店根据自己的优势，终于制定出了一套"扬长避短、优化服务"的战略。

他们先是缩减了低档眼镜的销售量，以避开个体户订价灵活的优势；又增加了中、高档眼镜的花色、品种。由于一般顾客都不大懂得配镜的技术，他们便又在报纸、电视上展开了宣传攻势。一是宣传配镜的基本知识，使顾客了解到配镜不适将给眼睛

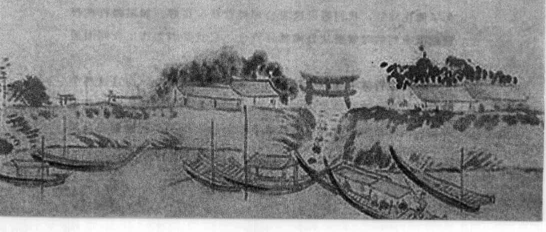
造成的损害；二是宣传本企业的信誉及提供的优质服务。他们还在广为宣传的基础上，开展了“儿童眼镜百日服务”的活动。即儿童配镜减价一半，还提供免费验光，并聘请了3位眼科专家全天候诊，为儿童提供免费配镜咨询，以保证儿童配上适宜的眼镜。此外，他们还专门购置了5辆摩托车，以方便把配好的眼镜的儿童送至家门或学校。这一系列措施，安排得如此细致、周密，一环紧扣着一环，让顾客不知不觉地就中了“连环计”的“圈套”。最终，伴随着扩大知名度、提高销售量的结果，他们还培养了一批未来的顾客——儿童。于是，郑州市钟表眼镜批零商店的复苏就可想而知的了。

总之，在博弈中，为了克敌制胜，有时候一招往往很难迫使对方就范，所以就需要多施几计将对方一步步地诱入圈套，这样也就方便取胜了。

第九章

猎鹿博弈——合作双赢的博弈策略

合作的收益要大于单独行动的收益，但只有对收益进行公平分配时合作才有可能达成。英国政治家狄斯累利曾说道：没有永恒的朋友，也没有永恒的敌人，只有永恒的利益。合作中每个人的目的都是使自己的利益最大化，如何在合作中获取更多的利益，是猎鹿博弈所要解决的问题，而《三十六计》中的偷梁换柱、反客为主同样为解决这个问题提供了思路。



❖ 预备知识：认识猎鹿博弈

中国有句成语叫“墙倒众人推”，是说一个人在受挫折的时候大家乘机打击他。我们素来视雪中送炭为高尚的品行，而对“墙倒众人推”的行为则表示鄙夷，但现实中发生得更多的却是类似墙倒众人推的事件。这是为什么呢？或者下面的博弈模型能够说明这个问题。

假设一家银行的全部资金是甲与乙两个储户的存款。这两个储户每人存了100万元的定期存款，而银行把这200万元贷给某个公司做项目。按照银行的设想，项目完成投资收回以后，银行将还每个储户120万元。对于两个储户而言，20万元的利息的确也是一个不小的诱惑。

但是我们知道，在银行存款的一个原则是“存款自愿，取款自由”，也就是说，哪怕是定期存款，储户也有随时支取的自由，只不过是利息上受些损失而已。至于银行和它投资的公司的关系，本来，如果公司破产，银行到期也不能收回全部投资，但是为了简化问题，我们假设这家公司经营状况良好。如果银行在投资期限未到的时候要从公司抽回资金，它就要因为违反合同而遭受损失。



因为银行除了这两个储户的存款没有其他资金，而且这两个储户的存款还被贷给了公司。如果储户甲在期限未到的时候要把在银行的存款抽回去，也就意味着银行就不得不把它投资在公司

的资金抽回。银行因为提前撤回资金要受罚，只能收回 150 万。这时，两个储户是否等待期满以后才取回存款的博弈如下：

如果双方同时提前支取存款，因为银行只有 150 万可供支付，每人可得 75 万，双方期满才支取存款，每人可得 120 万，如果只有一方提前支取，那么他得到原来的存额 100 万，而银行因为被迫提前抽回投资，可动用资金只有 150 万，当另一储户在期满时来支取他的存款时，银行就要破产，他顶多只能得到 50 万的补偿，远远小于原来的存款额 100 万元。

明白了这样的博弈形势，我们可以看出这个博弈有两个纳什均衡，一个是最好的，即双方都待期满才来兑现他们的存款，每人得 120 万，另一个均衡就是双方争先恐后都要同时提前抽回他们的存款，每人得 75 万元。问题是，如果一个储户有提前取款的动向，另一个为了自己的利益不受损失，一定会马上跟进，要求同时提前兑现。银行的挤兑就这样发生了。

当然，在现实中银行不可能只有两个储户。我们可以假设银行有两万个储户，分析方法还是与前面还是一样的。事实上，绝大多数银行挤兑都发生在传闻银行经营不好有可能破产的时候，一旦破产，储户的存款就可能遭受严重损失。

不光是银行，公司经营也面临同样的问题。我们知道，一家公司能够得以正常经营，现金流是最重要的，一旦公司现金流断链，公司出现资金无力为继，无论实力多雄厚的公司都难以支撑下去。所以公司最怕的就是所有债权人同时发难。但对于债权人来说，一家公司如果一旦进入破产清算程序，自己的债权就要大打折扣，如果要得早了，本来的 100 万可能全部要回或者要回 80 万，可是如果要得晚了，100 万顶多要回 50 万，甚至打了水漂。

曾经炫赫一时的手机生产企业南方高科就是因为湖南长沙市商业银行催讨2550万元的欠款而被法院查封，各债主纷纷追债上门，公司资产被法院查封，账号被冻结，分销商纷纷离去，售后服务瘫痪，从而导致了破产的结局。

分析上面的博弈事例，我们会发现这颇有些“墙倒众人推”的意思在里面，只不过在这个博弈中，所有的人之所以要推那堵要倒的墙，是因为有个人利益在里面，谁推得晚了，谁将承担更多的损失。但是如果我们能够转换思路，在墙有倒下的危险时众人不是推它而是纷纷伸手扶一把，将其加固，可能这堵墙还能继续为每个人遮风挡雨。这好比在一艘将沉的船上，我们所要做的并不是将人一个接着一个地抛下船去，减轻船的重量，而是大家齐心协力地将漏洞堵上。因为谁都知道，前一种结果是最终大家都将葬身海底。在全球化竞争的时代，共生共赢才是企业的重要生存策略。为了生存，博弈双方必须学会与对手共赢，把社会竞争变成一场双方都得益的“正和博弈”。

而以上这种博弈就叫做猎鹿博弈，一般而言，其合作的收益要大于单独行动的收益，但只有对收益进行公平分配时合作才有可能达成。猎鹿博弈就是研究什么情况下合作能带来最大化收益及产生最高效率的博弈理论。它的博弈模型出自于法国资产阶级启蒙思想家卢梭在其著作《论人类不平等的起源和基础》中描述的一个故事：古代的一个村庄有两个猎人。当地主要的猎物只有两种：鹿和兔子。在古代，人类的狩猎手段比较落后，弓箭的威力也有限。而鹿比较大，眼力好、奔跑迅速、生命力强还有一对有力的角，两个猎人一起去才能猎获一只鹿。如果一个猎人单兵作战，一天只能最多打到4只兔子。从填饱肚子的角度来说，4



只兔子能保证一个人 4 天不挨饿，而 1 只鹿却差不多能使两个人吃上 10 天。这样，两个人的行为决策就可以写成以下的博弈形式：要么分别打兔子，每人得 4；要么合作，每人得 10。这样猎鹿博弈有两个纳什均衡点，那就是：要么分别打兔子，每人吃饱 4 天；要么合作，每人吃饱 10 天。

这个故事后来被博弈论的学者称为“猎鹿博弈”，它是博弈论中的一个著名的理论模型。通过对比单独行动与合作猎鹿的结果我们可以发现，“猎鹿博弈”明显的事实是两人一起去猎鹿的好处比各自打兔的好处要大得多。用一个经济学术语来说，两人一起去猎鹿比各自去打兔更符合“帕累托最优”原则。

在一场猎鹿博弈中，如果想赢得博弈就须注意以下两点：

1. **采取合作的态度。**在很多时候，只有彼此合作才能创造共赢，如“将相和”中的例子，只有蔺相如与廉颇团结一致，才能保全赵国，保全自己；只有合作，才可能达到“帕累托最优”，即自己的利益最大化，如一个猎人单独行动他的收获就有限，而两个猎人合作他们的收获就会成倍提高。在三十六计的偷梁换柱一计中，既合作又不合作，以求“帕累托最优”，因为将友方的势力充分并入己方，这样才能更加保证战斗力；又如反客为主一计，是一点一点地力求自身的利益最大化，也是从合作慢慢转向更为有利的不合作，因为“只有永恒的利益”。

2. **兼顾社会公平原则。**就如当今社会而言，随着改革的深入，虽然社会进步了，可是很多人却反而向往起了从前吃大锅饭的日子，为什么呢？孟子曰“不患寡而患不均”，因为人们感到社会太不公平；而这样一来，很多人就会对社会产生消极的抵触甚至报复情绪，那么对于全社会的利益就是有损害的。

❖ 猪鹿博弈的《三十六计》博弈解读

偷梁换柱（第二十五计）：在合作中如何获取最大的收益

【原文】

频更其阵，抽其劲旅，待其自败，而后乘之，曳其轮也。

【译文】

采取措施频繁变更友军的阵势，借以暗暗从阵中的要害处抽换其主力部队，等到它自败，然后再乘机加以控制。这就像《易经·既济·象》所说的：要控制车的运行，必须拖住它的轮子。

【按语】

阵有纵横，天衡为梁，地轴为柱。梁柱以精兵为之，故观其阵，则知精兵之所有。共战他敌时，频更其阵，暗中抽换其精兵，或竟代其为梁柱，势成阵塌，遂兼其兵。并此敌以击他敌之首策也。

【译文】

布阵分东西南北，有纵有横。接首尾相对列队的“天衡”，是阵中之“梁”；列队处于全阵中央的“地轴”，是阵中之“柱”。所以，只要观察阵式，便能知道主力部队之所在了。在与友军布阵共同出战敌人时，可以在频繁变换友军阵式的过程中，暗暗地



将其主力部队从"天横"、"地轴"的方位抽换掉，或者是以我军的主力取而代之，以形成对我军的有利形势而搞乱了友军的阵式，这时便可乘机将友军兼并，归我军控制。这是兼并友军（此敌），以击败敌军（他敌）的上策。

【计谋解说】

偷梁换柱，原意是偷走梁子、换走柱子，这样整个屋子就无法支撑了。比喻暗中玩弄手法，以假代真，以劣代优。它原用以形容商纣的力大无穷，古史传说中此人能够"倒曳九牛，换梁易柱"。在军事上，是指在同盟军联合作战时，通过不断地改变其阵势来抽换其主力，在其无法自立之时，借机将其兼并以扩大我军的力量。

本计的计名出自《红楼梦》第九十七回中："偏偏凤姐想出一条偷梁换柱之计，自己也不好过潇湘馆来，竟未能少尽姊妹之情，真真可怜可叹。"这里说的是王熙凤在贾宝玉的婚姻大事上使了一招"偷梁换柱"之计：先是让贾宝玉高高兴兴地迎娶了自己心目中的"林黛玉"，可是洞房的时候才知道对方竟是薛宝钗，想要反悔为时已晚。大宦官赵高就成功地运用过此计。

话说秦始皇称帝后，他自以为身体还不错，就一直没有去立太子。当时宫庭内存在着两个实力强大的政治集团：一个是长子扶苏、武将蒙恬集团，一个是幼子胡亥、权宦赵高集团。扶苏恭顺好仁、为人正派，在全国有很高的声誉，大家都希望他做皇位接班人。而秦始皇的本意也是欲立扶苏为太子，为了锻炼他便派他到著名将领蒙恬驻守的北线做监军。而幼子胡亥，早被娇宠坏了，在宦官赵高的教唆下只知吃喝玩乐。

公元前 210 年，秦始皇第五次南巡，到达平原津（今山东平

原县）后突然一病不起。此时，秦始皇也知道自己的大限将至，于是连忙召来丞相李斯，要立扶苏为太子。可是当时掌管玉玺和起草诏书的是权宦赵高，赵高早有野心，他看准了这是一次难得的机会，便故意扣押密诏以等待时机。几天后，秦始皇在沙丘（今河北广宗县境）驾崩。李斯怕太子回来之前政局动荡，所以秘不发丧。而赵高特此去找李斯，晓以利害，威逼利诱，结果一席话竟说得李斯果然心动，后来二人果真合谋制造假诏书赐死了扶苏、蒙恬。赵高未动用一兵一卒，只用偷梁换柱的手段，就把昏庸无能的胡亥扶立为秦二世，为自己今后的专权打下基础，当然也为秦朝的灭亡埋下了祸根。

通俗地说，偷梁换柱就是“调包计”，本计大致包含三种含义：一是暗中调包；二是分人之势；三是合并盟友。针对偷梁换柱之计，则应采取以下防范对策：(1) 防人之心不可无；(2) 严密保护梁和柱，不让敌人有机可乘；(3) 信息反馈要经常，及时发现及时应对；(4) 思维观念要明确，力求不被人曲解。

【博弈应用】

在合作中如何获取最大的收益

在一场猎鹿博弈中，似乎只有合作才能获取更大的收益，可是如何合作也是一个值得思考的问题。在很多时候，自己的盟友也可能就是自己潜在的敌人，比如在《三国演义》中，虽然在赤壁大战时刘备的一方和孙权的一方是暂时合作的关系，可是长远来看，他们又注定了是敌人。所以，**为了获取最大的收益，己方就应该对盟友提前作出对策，或者防范或者削弱，而具体方法之一就是采取“偷梁换柱”的策略。**



一般来说，偷梁换柱一方面是针对敌人而言的，当敌人力量

比较强大，而其主力又已完全暴露时，或我方的外部情况已为敌人所掌握的形势下，为了抓住关键，有效地控制敌人，可在敌人不知不觉中调开其主力，借以分散削弱其力量；另一方面才是针对盟友而言的，为了蒙骗敌人，可在暗中更换我们的布署，合并盟友的主力，借以增强扩大自己的力量，进而达到变劣势为优势，变被动为主动的目的。比如在清军入关的时候，他们就是暗中更换了自己的部署，合并了盟友吴三桂的主力，使吴三桂本来不打算投降也投降了。

这里我们只是强调在与盟友合作时，应该如何采取偷梁换柱之计。话说公元 1644 年的时候，李自成的农民起义军成功地占领了明朝的首都北京城，结果明崇祯帝上吊身亡。而当时明朝驻扎在山海关防御满清人的总兵官吴三桂还在举棋不定中，后经过一番权衡，他于是决定带领人马去往北京城向李自成请降。可是当吴三桂走到半路上时，他听说了很多不利于自己的消息，所以他突然就变卦了，决定要为明帝向农民军复仇。

当时，吴三桂不过区区几万人马，根本就不是李自成军队的对手，所以他便主动联络了早在一旁虎视眈眈的满清势力。满清的摄政王多尔衮答应了与吴三桂合兵入关攻打李自成的请求，不过当时吴三桂虽然已向满清称臣，但他的前提却是请求满清帮助他重新扶立朱明江山。后来，吴三桂在山海关与李自成的农民军展开了激烈的较量，很快吴三桂就支持不住了，请求多尔衮赶紧出兵帮助自己。就这样，当两军交战进入胶着状态之时，以逸待劳的满清军队迅速杀出，打了农民军一个措手不及，结果李自成惨败。



多尔衮与吴三桂赶紧带人尾追农民军，不到一个月的时间，

他们就成功占据了北京城。可是当吴三桂忙着扶立自己的皇帝的时候，却不想多尔衮已经把自己的顺治小皇帝给接到了北京来。虽然多尔衮口口声声说要帮助吴三桂复兴明朝，可是他却对朱明王室子孙见一个杀一个，理由是“这些人都是冒充的”。就这样，实力有限的吴三桂想反抗已经不可能，只得老老实地实做了“汉奸”。很显然，这里多尔衮的计谋就是“偷梁换柱”。

在商战中，“偷梁换柱”计谋的成功使用也是屡见不鲜的。

话说日本企业家中内功自 1957 年创业以来，一直视各时期的需要而努力挖掘各种人才，如此才使得自己的大荣企业得以迅速发展。他首先是选中了弟弟中内力的一位朋友，接着是在 1962 年，为了要创造保鲜食品的安全流通制度，对神户青果公司的两位专家进行了挖角。1965 年，他又从一家贸易公司礼聘了一位能力很强的战略家。1970 年，又从工会挖来有关劳工事务和会计方面的专家，接着又从三越公司企划处将长冈等人挖过来。

对于这些挖人墙角的事，有位日本评论家在“中内功的研究”一文中曾提到：“长冈在 1974 年时，担任（三越公司）野村昌平的董事长主任秘书，后来转到大荣任职。长冈虽然离开三越，但是，他和野村的友谊十分深厚，1975 年，长冈和中内功到东京，野村还邀请他们吃晚饭。”连别人的老朋友都能挖走，可见中内功的“挖功”不凡，这正是“偷梁换柱”的现实应用。正是由于这些从工会、各贸易公司“偷梁换柱”挖来的人才，他们都具有相当丰富的经验和见闻，再以他们的智慧配上中内功的卓越思想，才使得大荣得以迅速发展壮大。



总之，在合作中获取最大的收益这是最重要的，而为了实现这一目的，有时候也就不得不损害一下盟友的利益；而如何成功



地保证这一目的实现呢，“偷梁换柱”的方法自然是必须要考虑的。

反客为主（第三十计）：一点一点地提出要求

【原文】

乘隙插足，扼其主机，渐之进也。

【译文】

乘着敌方的空隙，插足其中，以致（最后）掌握其首脑机关，这是循序渐进的结果。

【按语】

为人驱使者为奴，为人尊处者为客，不能立足者为暂客，能立足者为久客，客久而不能主事者为贱客，能主事则可渐握机要，而为主矣。故反客为主之局：第一步须争客位；第二步须乘隙；第三步须插足；第四足须握机；第五乃成功。为主，则并人之军矣；此渐进之阴谋也。如李渊书尊李密，密卒以败；（《隋书》七十《李密》）汉高视势未敌项羽之先，卑事项羽。使其见信，而渐以侵其势，至垓下一役，一亡举之。（《史记》卷八《汉高祖》）

【译文】

受别人驱使的是奴仆，受别人尊敬的人是客人。在别人家做客而不能站住脚的是暂时的客人；能够站住脚的是长久的客人。作为长久的客人却不能主事的是地位低贱的客人；能够主事并且可以逐渐掌握其首脑机关便成为主人了。所以，使用“反客为



主”的计谋，就是第一步要客人的待遇，第二步是要乘隙而入，第三步便须插足进去，第四步就要掌握其关键部门或首脑机关，第五步便可成功了。为主，便可以将别人的军队据为己有了。这是一个循序渐进的阴谋。就像当年李渊给李密写信，对他大加尊崇，最后李密终于被李渊打败。也像当能汉高祖刘邦当看到自己的势力还不能与项羽相抗衡时，便卑躬屈膝地事奉项羽，使项羽因而相信自己，以逐渐削弱项羽的势力，以致垓下一战就把项羽给彻底灭亡了。

【计谋解说】

反客为主，原意是指主人不善于招待客人，反受客人的招待，即主人的地位反被客人所取代。在军事上，是指利用某种机会或条件，兼并别人的力量，使对峙双方的地位发生变化，从而变被动为主动。

此计的计名应该是出自《三国演义》第七十一回：“拔寨前进，步步为营，诱渊来战而擒之，此乃反客为主之法。”古人十分重视反客为主之计，《十一家注孙子》中就说：“我先举兵，则我为客，彼为主；为客则食不足，为主则饱有余。若夺其蓄积，掠其田野，因粮于敌，馆谷于敌，则我反饱，彼反饥矣，则是变客为主也。”循序渐进是实施此计的要诀，首先要安于客位，时刻寻找机会；第二步要乘隙而入，将自己的势力逐渐向外渗透；最后一步是果断行动，变客位为主位。

话说袁绍与冀州牧韩馥本是老朋友，他们曾共同讨伐过董卓。一日，袁绍屯兵河内，正在为缺少粮草发愁，忽然韩馥派人送来了粮草，袁绍很高兴。可是，袁绍的谋士逢纪却说：“大丈夫纵横天下，为啥等人送粮草呢？冀州是粮仓，为啥不去夺取



呢？”袁绍听了有些心动，就与逢纪定下了一番计谋：先是送信与盘踞在幽州一带的公孙瓒，约好与他共同打冀州；韩馥属无谋之辈，他必然就请袁绍去保卫冀州，然后冀州便唾手可得。

后来，公孙瓒见到了袁绍的来信，得知与袁绍共同攻打冀州可平分其地，高兴之余，即日发兵。同时，袁绍又派说客去冀州，见到韩馥后说：公孙瓒已是势不可挡，袁绍也是一时之豪杰，如果二人联合攻城，恐怕此城难保；而袁绍是您的旧友，不如您把城让与袁绍，既保住了性命，又得了让贤之名。而韩馥素来胆小怕事，便不顾部下反对，同意袁绍进驻冀州。就这样，袁绍领兵是以客人的身份进入冀州的，但他逐渐任用自己的部下田丰、沮援、许攸、逢纪等主管冀州之事，反客为主，尽夺韩馥之权。直到这时，韩馥才懊悔不及。他只得扔下一家老小，骑着一匹马投奔陈留太守张邈去了。

本计主要包含有以下三种含义：一是喧宾夺主，逐步蚕食；二是先发制人，压制住对手；三是转攻为守，争取选择地利的主动权。而针对“反客为主”之计，则应注意采用如下防范对策：(1) 可乘之隙不露，不向对方暴露可能被利用的空隙；(2) 不速之客不留；(3) 机要大权不让；(4) 再用反客为主，夺回主位。

【博弈应用】

一点一点地提出要求

在一场猎鹿博弈当中，有时候双方努力合作可能会创造出更大的价值和利益，可是有时候却不然。比如在一家股份制企业中，由于受到参股比例的限制，所以“分红”也就受到了限制，此时为了最大限度地争取到自己的利益，就可以通过一些方法来



提高自己的股份比重，并且逐渐使自己由原来的“客”转变为以后的“主”。而今很多外资入主中国企业就是这种情况。而这种策略就叫做“反客为主”。

反客为主，用在军事上就是指在战争中要努力变被动为主动，争取掌握战争主动权的谋略。尽量想办法钻空子，插脚进去，控制它的首脑机关或者要害部位，抓住有利时机，兼并或者控制他人。古人使用此计，多是对于盟友的。往往是指借援助盟军对敌的机会，先站稳脚跟，然后步步为营，并逐渐取而代之。比如我们前面提到的袁绍兼并韩馥地盘的故事。

在另一方面，深入敌国作战为“客”，在本土防御为“主”，而“反客为主”，就是寻找敌人防御的漏洞，乘机插入敌方腹地攻其要害，控制敌方指挥系统，由“客”变为“主”。比如《水浒传》中讲到林冲火并王伦的故事。

《水浒传》中，晁盖、吴用等人智劫“生辰纲”，又在石碣村大败官兵之后，便选择投奔了水泊梁山。不料，梁山寨主“白衣秀士”王伦嫉贤妒能、心胸狭窄，他担心众豪杰入伙之后会危及自己所坐的第一把交椅，因此很不愿意收留。这时，梁山内的好汉林冲对王伦愤愤不平，再加上他先前就窝着一肚子火，现在更是怒形于色了。“智多星”吴用窥破了其中隐情，他于是决定唆使林冲火并王伦。

次日，吴用先使一招激将法，他在与林冲交谈中表示：既然王寨主不愿收留，他们兄弟只好另投别处，劝林冲不必为“新兄弟”而与王寨主翻脸。这林冲本是一位性情耿直的汉子，结果经吴用这么一激，反倒生出“火并”之意。那天，王伦果然以“粮少房稀”、“一洼之水难容众多真龙”为由，对晁盖、吴用等人下



了逐客令。终于，林冲再也按捺不住了，他直言痛斥王伦笑里藏刀、言清行浊。双方情绪变得激烈之时，吴用乘机劝林冲“不要火并”，并派人看住山寨的其他首领。不想林冲骂得兴起，竟顺势一刀就斩了王伦，众人色变，而林冲随即便提议晁盖为山寨之主。晁盖装作一副受宠若惊的神情，表白自己“强宾不压主”，但又实在觉得盛情难却，终究还是坐上了山寨的头把交椅。就这样，吴用智激林冲杀了王伦，使晁盖等好汉从求人收留的宾客一变而成为山寨的主人。这便是典型的反客为主。

在商战中也有类似的例证。话说具有 200 多年历史的英国葛兰素药厂，是世界第二大药厂，它在全球有 70 多家公司和分厂，产品遍及了世界 150 多个国家和地区，且在当地药品市场的排名大都名列前茅。“葛兰素”从一家传统的、老迈的公司，成为持续增长的、产品行销国际市场的跨国企业，其成功密诀即在于一个敢于冒险、有战略眼光的经营策略。在 20 世纪七八十年代时，美国是世界上最大的西药市场，它拥有多家百年以上的、或势力雄厚的药厂，它们本来已把美国的药品市场分割得差不多，葛兰素要再跻身进去并非易事。然而，葛兰素药厂以其独特的经营方式，在短短时间里不仅站稳脚跟，而且还以“善胃得”（治疗消化性溃疡的药物）占领了美国几乎全部肠胃药市场。这究竟是怎么回事呢？

原来在 1979 年时，当时葛兰素兼并了美国一家小型药厂，这样它就借以彻底了解了当地的市场情况。而为了让这家企业成为地道的美国公司，使之与美国的文化完全融合，葛兰素首先授予该药厂美方负责人以充分权力，因而使其决策迅速、经营灵活。这样，葛兰素药厂在美国站稳了脚跟后，又迅速拓展市场。1981

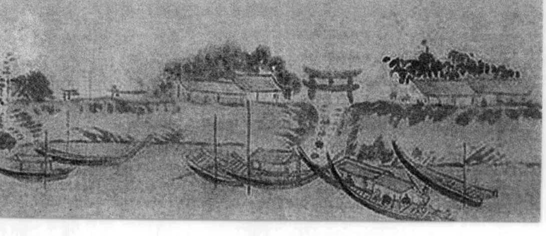
年，美国葛兰素与当地排名前10名的瑞士罗士药厂合作，运用罗士的业务代理和行销网络销售自己的药品。当时，不少厂家的做法是把自己的药品商标权借给他厂，并由其销售，签订10年或几年的合同分享利润。而葛兰素厂却采取垂直组合的经营状态，从原料生产、研究开发、成品制造到发货行销一竿子到底，不包给经销商销售，以保证产品的质量和及时反馈信息。而其“善胃得”药品，就是这样成为了美国的“明星药品”。俗话说“不入虎穴，焉得虎子”，“葛兰素”就是这样依靠“反客为主”的战略成功地打入了美国市场。

总之，在一场猎鹿博弈中，为了一点一点地力求自身的利益最大化，就可以采取反客为主之计，也就是从较为有利的合作慢慢转向更为有利的不合作，因为很多时候一山是难容二虎的，就像“零和博弈”的局面，对方的“得”就意味着自己的“失”，反之亦然。

第十章

枪手博弈——后发制人的博弈策略

三个枪手对决，甲乙丙枪法优劣递减。最后的结局，将不取决于同时开枪还是先后开枪，最优良的枪手，最先倒下的概率将最高；而最蹩脚的枪手，存活的希望却最大。此博弈可以用来探讨竞争强者与弱者的各自生存之道，其中包括了韬光养晦、联弱抗强、坐山观虎斗、远离是非等博弈智慧。而《三十六计》的隔岸观火、混水摸鱼同样能够对其进行精妙的诠释。



❖ 预备知识：认识枪手博弈

话说有彼此痛恨又绝对理性的甲、乙、丙三个枪手准备决斗。甲枪法最好，十发八中；乙枪法次之，十发六中；丙枪法最差，十发四中。先提第一个问题：如果三人同时开枪，并且每人只发一枪；第一轮枪战后，谁活下来的机会大一些？

假如你认为是枪手甲，结果可能会让你大吃一惊：因为真正的答案是最可能活下来的一枪法最差的那个家伙丙。

假如这三个人彼此痛恨，都不可能达成协议，那么作为枪手甲，他一定要对枪手乙开枪。这是他的最佳策略，因为此人威胁最大。这样他的第一枪不可能瞄准丙。同样，枪手乙也会把甲作为第一目标，很明白，一旦把他干掉，下一轮（如果还有下一轮的话）和丙对决，他的胜算较大。相反，如果他先打丙，即使活到了下一轮，与甲对决也是凶多吉少。丙呢？自然也要对甲开枪，因为不管怎么说，枪手乙到底比甲差一些。如果一定要和某个人对决下一场的话，他宁愿留下来的对手会是枪手乙，这样他获胜的机会要比与甲对决大一些。

我们再来计算一下三个枪手在上述情况下的存活几率：

甲：24%（被乙丙合射 40%× 60% = 24%）

乙：20%（被甲射 100%－ 80% = 20%）

丙：100%（无人射丙）



通过概率分析，我们发现枪法最差的丙存活的几率最大，枪法好于丙的甲和乙的存活几率远低于丙的存活几率。

我们现在换一种玩法，假定甲乙丙不是同时开枪，而是他们轮流开一枪。先假定开枪的顺序是甲、乙、丙，甲一枪将乙干掉后（80%的几率），就轮到丙开枪，丙有40%的几率一枪将甲干掉。即使乙躲过甲的第一枪，轮到乙开枪，乙还是会瞄准枪法最好的甲开枪，即使乙这一枪干掉了甲，下一轮仍然是轮到丙开枪。无论是甲或者乙先开枪，丙都有在下一轮先开枪的优势。

如果是丙先开枪，情况又如何呢？丙可以向甲先开枪，即使丙打不中甲，甲的最佳策略仍然是向乙开枪。但是，如果丙打中了甲，下一轮可就是乙开枪打丙了。因此，丙的最佳策略是向天开枪，只要确保不打中甲或者乙，在下一轮射击中他还是处于有利的形势。

这样的例子在现实生活中有很多版本，尤其是在涉及参与博弈的个体有强有弱的时候。比如总统竞选，实力最弱的竞选者总是在开始时表现得很低调，而实力强劲的竞选者和实力中等者之间反而互相攻击，搞得狼狈不堪，这个时候最弱的竞选者才粉墨登场获得一个有利的形势。

这个例子揭示了一个非常重要的博弈思想：一个人，在社会上的生存不仅取决其能力的大小，更取决于实力对比所造成的复杂关系。翻看中国历史，我们经常感叹历朝历代总是上演“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹”的悲剧，但究其发生的原因，却是再明白不过——无他，功高震主耳。一个人能力可能很高，成绩可能非常辉煌，但是如果这种高能力和高成就威胁到了其上司的地位和安全，那么就不能怪上司必欲除之而后快了。为什么楚汉战争结束刘邦夺到天下之后要把立下赫赫战功的韩信从齐王改封为楚王，再从楚王贬为淮阴侯，最后干脆借吕后与萧何之手要

了韩信的脑袋？因为韩信功劳太大了，本领太强了，太会用兵打仗了。不除掉韩信，如果有一天他真的造起反来，刘邦手下的将领都不是对手，汉家江山就有可能易主。再看汉初功臣，功劳大的武将如淮南王英布、梁王彭越等最终几乎全部被诛；文臣功劳大的如萧何、张良等无不战战兢兢，生怕引起刘邦的疑忌，只能在夹缝中艰难地苟活。而那些功劳、声望次一些的，如曹参、周勃、陈平等人反倒过得很滋润，因为他们不会从根本上危及刘邦的利益，自然也就不会是他意欲除掉的对象。

再看前面枪手对决的例子，枪法最好的，却可能是最先丧命的；枪法第二好的，是最可能存活的；枪法最差的，由于对他人威胁很小，也可以比最强的人得到更大的生存机会。"木秀于林，风必摧之"，这正是强者的悲哀。

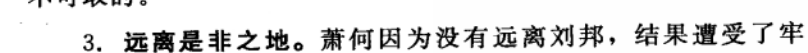
而在一场枪手博弈中，要想赢得博弈，应该注意以下三点：

1. **确定自己的优势策略。**要综合分析，选出对自己最为有利的方案，比如在朱元璋当年的北伐战争中，当时的名将常遇春主张长驱直入攻打大都，可是朱元璋认为这是非常冒险的，所以采取了稳妥的方案，结果也很快取得了胜利。三十六计中的"混水摸鱼"就是一种优势策略，只有先把水搅浑，才能更方便地捕捉到鱼。

2. **不要将对手赶尽杀绝。**大多数时候我们的所受到的威胁都不是来自一个方面，良弓看起来好像是专门对付飞鸟的，走狗好像是专门对付狡兔的，可是"飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹"，把对手赶尽杀绝了，到头来自己也要为之殉葬，显然这是不可取的。



3. **远离是非之地。**萧何因为没有远离刘邦，结果遭受了牢



狱之灾，幸好聪明才没有惹来杀身之祸；而张良及早地就借口追随“赤松子游”而远离庙堂，所以他也得以善终，死后也是人们备受推崇。三十六计中的“隔岸观火”就是暂时远离是非之地，以从中取利的策略。

❖ 枪手博弈的《三十六计》解读

隔岸观火（第九计）：坐收渔人之利的智慧

【原文】

阳乖序乱，明以待逆。暴戾恣睢，其势自毙。顺以动，《豫》，豫顺以动。

【译文】

当敌人内部产生争斗、秩序混乱时，我方应静观待其发生变乱。敌人穷凶极恶，自相仇杀，必然自取灭亡。顺应时势而行动，就能像《豫》卦所说的那样，要达到令人喜悦的目的，必须顺应时势行动，不宜操之过急。

【按语】

乖气浮张，逼则受击，退则远之，则乱自起。昔袁尚、袁熙奔辽东，众尚有数千骑。初，辽东太守公孙康，恃远不服。及曹操破乌丸，或说曹遂征之，尚兄弟可擒也。操曰：“吾方使斩送尚、熙首来，不烦兵矣。”九月，操引兵自柳城还，康即斩尚、熙，传其首。诸将问其故，曹曰：“彼素畏尚等，吾急之，则并

力；缓之，则相图，其势然也。”或曰：此兵书火攻之道也，按兵书《火攻篇》前段言火攻之法，后段言慎动之理，与隔岸观火之意，亦相吻合。

【译文】

敌人自相倾轧的势头出现时，不要急于去逼迫它，逼迫它你就会受到反击。如果退避得远远的，敌人就会自己出现内乱。三国时袁绍的两个儿子袁尚、袁熙两兄弟逃到辽东时，还有几千骑兵。开始，辽东太守公孙康觉得自己离曹操很远，不肯服从曹操。后来曹操攻破乌桓，有人劝说曹操立刻乘胜去征讨公孙康，并擒捉袁氏兄弟。而曹操却说：“我已经遣使让公孙康把袁氏兄弟的人头送来，不用再劳烦出兵了。”九月，曹操带兵从柳城回来，公孙康果然砍了二袁的人头送来了。诸将问曹操这是怎么回事，他说：“公孙康向来就畏惧袁氏兄弟，如果我们急着去攻打他们，他们就会合力对付我们；如果我们不着急，那么他们之间就会彼此攻击，这是形势决定了的。”有人说，这是《孙子兵法·火攻篇》中的道理，它的前段讲火攻的方法，后段讲用兵要十分谨慎，这和隔岸观火计意思是相吻合的。

【计谋解说】

隔岸观火，原意就是指从河这边看对岸失火。比喻在别人出现危难之时，袖手旁观、待其自毙。在军事上，指不靠直接交战，而在敌人内部自相倾轧时，采取坐山观虎斗的态度，促使其矛盾更加激化，在其两败俱伤时，从中取利。

此计起源于《孙子·军争篇》中的“以治待乱，以静待哗”，在《孙子兵法》中还提到：“名君名将常以慎重的态度以达成战争的目的。他们若无有利的情况或必胜之优势绝不起来作战行



动，若非万不得已时绝不采取军事行动。”而且即使我方兵力有必胜的优势，亦不可不分青红皂白的采取攻击行动，因为就算我方真的胜利，亦免不了要付出相当的死伤代价，此种胜算不是最佳的作战方式；尤其是当对方内部产生纷扰时，我方更应该袖手旁观，以待对方自灭才是明智之举。在敌方内争纷起时，己方若即攻击，虽有战胜的可能，但亦可能造成使对方因而团结抗战的反效果，因此算不得是好战略。总之，仔细的观察敌情，正确的判断，才是成功的“隔岸观火”的策略，可达到不战而胜的目的。

话说东汉末年，袁绍兵败身亡，几个儿子为争夺权力互相争斗，曹操决定趁机击败袁氏兄弟。后来袁尚、袁熙兄弟投奔乌桓，曹操又向乌桓进兵，并击败了乌桓，袁氏兄弟又去投奔了辽东太守公孙康。当时，诸将向曹操进言，要一鼓作气平服辽东、捉拿二袁。可是曹操却胸有成竹地笑道：“你等勿动，公孙康自会将二袁的人头送上门来的”。于是下令班师，转回许昌，静观辽东局势。

而公孙康听说二袁来降，心有疑虑。袁家父子一向都有夺取辽东的野心，现在二袁兵败，如丧家之犬，投奔辽东实为迫不得已。公孙康如收留二袁必有后患，再者，收容二袁肯定得罪势力强大的曹操。但他又考虑，如果曹操进攻辽东，只得收留二袁以共同抵御曹操。不过，当他探听到曹操已经转回许昌，并无进攻辽东之意时，他便认为收容二袁有害无益。于是预设伏兵，将二袁一举擒拿并割下首级，之后果真就派人送到了曹操营中。

此计的含义主要有以下三种：一是先为不可胜，以静待敌人之可胜；二是坐山观虎斗；三是坐收渔利。而针对隔岸观火之



计，则应采取如下防范对策：（1）不要窝里斗；（2）家丑不可外扬，免得被人利用；（3）要及时觉悟，顾全大局。

【博弈应用】

坐收渔人之利的智慧

俗语言："鹬蚌相争，渔翁得利"，渔翁没怎么出手，就把斗得不可开交的鹬和蚌给收入囊中，相反如果他一开始就横加干涉，那么反而可能是白忙活一场。这样的"渔翁"的事例在历史上也是多得数不过来，比如18世纪的印度，政治严重分裂，各王公之间斗得非常激烈，如此也就给了英国殖民者以可乘之机；后来英国甚至故意挑唆印度各封建王公之间进行无休止的争斗，所以最终英国殖民者轻轻松松地就把他们给全部收拾了。这也就是"隔岸观火"的计谋。

隔岸观火，也就是"坐山观虎斗"、"黄鹤楼上看翻船"，当发现敌方内部分裂、矛盾激化、相互倾轧、势不两立的时候，此时切不可操之过急，免得反而促成他们暂时联手对付你。正确的方法应该是静止不动，让他们互相残杀，以至力量削弱，甚至自行瓦解。"隔岸观火"就是暂时远离是非之地，以从中坐收渔人之利的策略。因为如果你靠得火太近，还有可能会引火烧身，不如远远观望，待其烧光、烧尽的时候再出手不迟。

在《孙子兵法·火攻篇》后段，孙子强调战争是利益的争夺，如果打了胜仗而无实际利益，这是没有作用的。所以，"非利不动，非得（指取胜）不用，非危不战，主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战。合于利而动，不合于利而止。"所以说一定要慎用兵，戒轻战，战必以利为目的。当然，**隔岸观火之计，不等于站在旁边看热闹，一旦时机成熟，就要改"坐观"为"出**



击”，以取胜得利为目的。

战国时期的著名军事家孙膑就深谙“隔岸观火”之道。话说公元前 342 年，魏国军队进犯韩国并包围了其国都。韩昭侯见魏军来势凶猛，一时无法抵挡，便派使者到齐国请求救兵。齐威王立即召集群臣商量此事，大家议论纷纷，莫衷一是。只有孙膑在旁却不发一言，若有所思。于是齐威王便问计于孙膑，孙膑不得不说道：“魏国自恃其武力强大，前年伐赵，今年伐韩，总有一天会侵犯齐国。如果我们现在不出兵救韩，那就等于抛弃了韩国，喂肥了魏国，所以不救是没有道理的。但是，魏国刚开始攻打韩国，军队士气正旺，韩国的实力还没有受到挫伤，此时我们出兵救韩，等于让韩国坐享其成，使齐国遭受兵难，因此说马上出兵救韩也不是良策。”齐威王又问：“如此说来，该怎么办呢?”孙膑回答说：“我们不如先答应韩国的要求，稳住韩国人的阵脚。韩国知道齐国发兵救援，一定会奋力抵抗魏军。我们则坐山观虎斗，等到两国军队打得精疲力尽之时，齐国再出兵攻打魏军。这样，既可以保住韩国，又不使齐国军队的实力受损，两全其美，何乐而不为呢?”齐威王闻言大喜，遂采纳了孙膑的建议，他便对韩国的使者说：“回去转告韩侯，齐国救兵不日即到。”韩昭侯听说齐国出兵援救，就壮着胆子与魏军开战。直待到韩国实在招架不住的时候，孙膑这才率军前去救韩。

在商战中，“隔岸观火”就是一种以柔顺的手段、坐等愉快结果的计谋。这一计谋在经营竞争中的运用是多方面的，比如日本丰田公司“卡露罗”汽车的成功之路说明了这一点。话说日本的一些企业家深谙中国兵法，他们在企业经营中就往往采取“隔岸观火”的策略，他们宁愿让别的企业家先走一步，当看到有利

可图时再插手经营。例如，在1978年，日本日产汽车公司推出了大众化汽车“尼桑”。可是当时的丰田公司并不急于求成，而是静观“尼桑”的销售情况。当“尼桑”获得成功时，他们不但不沮丧，反而十分高兴，并从中认真总结出了“尼桑”的诸多优缺点，并对自己的大众化汽车“卡露罗”进行了改进。结果“卡露罗”上市后，竟如愿地获得了比日产汽车公司更大的成功。

因此说，在竞争中，采用隔岸观火之计谋，至少有两点优势：一是减少新产品投入市场所带来的冒险；二是根据市场反应可以对产品及时改进，使之更符合顾客的要求。当然，这种静观，也不是一味地等，而是一旦时机成熟，便及时着手行动，切不可太迟、太慢，误了商机。这与兵法上讲的道理是完全相通的。

混水摸鱼（第二十计）：想要混水摸鱼，最关键的是如何把水搞浑

【原文】

乘其阴乱，利其弱而无主。随，以向晦入宴息。

【译文】

乘着敌方内部发生混乱，利用他力量虚弱且没有主见，使他顺随于我，就像《周易》随卦彖辞中所说的：人到夜晚，必须入室休息一样。

【按语】



动荡之际，数力冲撞，弱者依违无主，散蔽而不察，我随而取之。《六韬》曰：“三军数惊，士卒不齐，相恐以敌强，相语以

不利，耳目相属，妖言不止，众口相惑，不畏法令，不重其将：此弱征也。”是鱼，混战之际，择此面取之。如：刘备之得荆州，取西川，皆此计也。

【译文】

动乱不定的局面存在着几种相互冲突的力量，弱小的顺从谁或反对谁都没有拿定主意，敌方又被蒙蔽而没有察觉，我方应当立即随手把这股弱小力量夺取过来。兵书《六韬·兵征》写道："军队多次惊慌，军心不一，又因对敌人估计过高而产生恐惧心理。互相说着泄气的话；大家呼吸咬着耳朵、施眼色；谣言纷纷，听信假话；不怕法令，不尊重将帅。这些都是怯弱的征象啊。”这样的“鱼”，在混战的时候，应该乘机捕捉它。例如：刘备得荆州、取西川都是用的这一条计策。

【计谋解说】

混水摸鱼，原意就是指把水搅浑，使鱼晕头转向之时，乘机把鱼捉来，比喻趁混乱时机捞取好处。在军事上，指利用敌人之间互相混乱攻战的时机，我方乘机将尚犹豫不决的弱小敌人获取过来。

“混水摸鱼”一语，起初应该是渔民们从捕鱼实践中摸索、总结出来的一句经验性俗语，后来逐渐被移植到社会生活的其他领域，以至被兵家和军事指挥员们用来作为表述某种军事谋略的军事术语。它原意是，把水弄混浊了，鱼儿就会晕头乱窜，甚至浮出水面，此时再乘机摸捉往往易于得手。比喻乘混乱之机，谋取某种意外的利益。在军事上，指有意给敌方制造混乱，或乘敌方混乱之机，消灭敌人，夺取胜利；在战场上，冒充敌人而蒙混过关也是此计常用的术法。

话说东汉的光武帝刘秀是一位很有韬略的政治家，他在未登基前曾在河北一带与军阀王朗交锋。当时，王朗在邯郸首先称王，实力雄厚。刘秀不敢正面与王朗开战，就带着少数亲信到了蓟州。可没想到竟遇到蓟州兵变，有人要响应王朗捉拿刘秀。刘秀无法，出城仓皇南逃。当刘秀一行逃到饶阳时，又累又饿，又苦于无计可施之时，刘秀忽然灵机一动，想出了一个“虎口求食”的办法，那就是冒充王朗的使者去骗驿站的饭吃。

于是众人改扮一番，就以王朗的名义大模大样地走进驿站。驿站官员信以为真，急忙热情招待。刘秀等人好几天没吃过一顿饱饭了，便狼吞虎咽地吃起来，结果他们的狼狈相却引起了驿站官吏们的疑心。为了辨其真假，驿站的官员故意将大鼓连敲数十下，高喊邯郸王驾到。这一喊把众人惊得目瞪口呆，人人手心都捏着一把汗。刘秀也惊得站起来，但他很快就镇定下来。他想，如果邯郸王真的来了，怕是逃不掉的，只能见机行事。于是他给众人一个眼色让大家沉住气，然后平静地说道：“准备进见邯郸王。”等了好一会儿，也不见邯郸王的踪影，大家才知道这是有人想试探他们。等到酒足饭饱之后，刘秀等人便安然离开了驿站。刘秀此次的成功，便是得力于计谋上的“混水摸鱼”和心理上高度镇静。

本计大致有三种含义：一是乱中取利；二是以假乱真；三是滥竽充数。而针对混水摸鱼之计，可采取如下防范对策：（1）挖净河泥水自清，防止河水被人搅混；（2）混乱之中莫瞎撞，忍耐力和自制力很重要；（3）看准方向要快逃，“走”才是上策。

【博弈应用】



想要混水摸鱼，最关键的是如何把水搞混

在枪手博弈中，面临众强争锋的局面，一味地蛮干、硬拼显

然是不明智的。而且此时局面也是混乱不定，此中一定存在着多种互相冲突的力量，而那些弱小的力量这时则都在考虑，到底要依靠哪一边，一时难以确定，敌人又被蒙蔽难以察觉。这个时候，如果己方可以乘机把水搅浑，那么无疑就会增加胜算。这也就是“混水摸鱼”的策略。

在这一策略中，可以坐等有人把水搞浑，然后自己再乘机下手，比如前面我们提到的刘秀，“混水”的局面只是大的形势所使然，并不是他自己创造的；可是，这样一来也往往就显得被动了，**与其坐等别人来把水搞浑，倒不如自己争取主动把水搞浑。所以要混水摸鱼，最关键的也就是如何把水搞浑。“混水摸鱼”就是一种优势策略，可以减小阻力和牺牲，**比如在《三国演义》中，刘备故意拿话去刺激周瑜，令他急于同曹操手下猛将曹仁决一死战；结果由于周瑜急于求成，便在与曹仁的大战中付出了很大的代价，而且自己也中了对方的毒箭；当然，周瑜毕竟是周瑜，最后他还是设计战胜了曹仁，可是当他准备夺取自己的胜利果实——南郡时，此时才发现，原来南郡已被混水摸鱼的刘备给抢先占据了。

一般而言，在浑浊的水中，鱼儿既辨不清方向，又得漏出头来呼吸；就像在复杂的战争中，弱小的一方经常会动摇不定，这里就有可乘之机。再比如说在楚汉争霸的时候，刘邦起初占据着下风，所以他就特别希望有盟友来协助他；后来他就听说项羽手下大将、九江王英布最近与项羽闹不和，所以他便决定派人去争取英布投靠自己。刘邦派去游说英布的使者叫随何，当随何去到英布那里去讲了一通大道理后，英布因为一向惧怕项羽，所以就犹豫着没敢答应随何。正巧这个时候项羽派来向英布征兵的使者



也到了，局面一时便得有些复杂起来。这时果断、机智的随何就采取了一招混水摸鱼之计，他居然趁机将项羽的使者给杀了，这样一来，不仅他自己的性命保住了，也让英布有苦说不出，不得不下决心投靠了刘邦。

当然，本来已经很混的水，己方也可以使其混上加混，这样就更容易下手摸鱼了。苏联克格勃智盗美国机密的“麦克林托克·伍德报告”就是采用的这一方法。

话说1969年发生了一起令美国国防部深受震惊的事件，当时美国的最高国家机密“麦克林托克·伍德报告”竟落入了苏联人之手！那是在1966年至1967年，美国国防部和国务院召集军队、政府和专家组成了一个调查团，准备对美国驻外军事基地和军事力量进行大规模的调查研究，后在此基础上便提出并制订了1970—1980年美国新的世界战略方针。该文件以调查团长的名字定名，所以被称为“麦克林托克·伍德报告”，报告完成后就送交了美国总统，总统将根据这个报告对美国的军事部署和外交政策进行调整。

“麦克林托克·伍德报告”共耗资2000万美元，如此重要的国家机密竟被苏联克格勃所成功窃取，这不能不令美国政府愕然失色。后来经过周密的调查才发现，原来这个报告并不是在美国本土被泄露的，而是在法国失窃的。当时，美国曾将这个报告的副本送交至“北约”军队的最高首脑部门。而先前“北约”军队为了统一他们的谍报活动，便成立了欧洲军队最高司令部谍报局。但是这样一来，就使得欧洲各国的谍报机关开始互相牵制、互不信任。这种状况早就被苏联克格勃看在眼里，于是苏联谍报人员便巧妙地接触到了法国谍报人员，并明目张胆地从法国人手



里偷走了美国的这份头号机密文件。从中我们不难看到，苏联人之所以能够轻易地获取“麦克林托克·伍德报告”，完全得益于欧洲军事机构的内部混乱。乱生于内，必形于外，克格勃正是瞅准了欧洲情报工作的薄弱环节，趁乱而取之，做到了在混水中摸鱼，令人叹服。

在现实生活中，混水摸鱼也是被普遍应用的，只是这需要人们的一点眼光，不然即使鱼冒出来了，你也未必摸得到。

话说20世纪20年代初，由于种植橡胶本轻利重，所以英商、日商纷纷涌入南洋寻找商机。一时间胶园遍布南洋地区，可是由于其产量大幅度增加，以致市场供过于求，价格开始下跌，一些人也开始纷纷出卖胶园、胶厂。就在这种混乱不堪的不利情况下，陈嘉庚先生却并未退缩，他通过仔细的分析，还是看到了橡胶业的前景。他认为橡胶用途之广无与伦比，而20世纪注定将是橡胶的时代，眼前的生产过剩和利润减少不过只是暂时的；而且，南洋一带的橡胶业是英国政府的重要税收来源，英国殖民者决不会坐忍胶价继续下跌。于是，陈嘉庚便作出一个大胆的决策，就在人们纷纷出卖胶园、胶厂的时候，他决定把愿意出让的胶厂立即承接过来。接着，他就来到马来西亚等地，一口气花了30多万元买下了9所胶厂，又花了10多万元扩充了这些胶厂的设备；他自己原有的胶厂也进行了修整和扩充，并且投资10万元扩大了橡胶熟品制造厂。后来果然不出陈嘉庚所料，1922年11月英国政府强令限制橡胶生产，而胶价开始回升，橡胶业也开始恢复了生机。就这样，陈嘉庚的冒险扩充终于获得了巨大的成功。

陈嘉庚先生就是在橡胶生产形势混乱、胶厂亏损和部分停产

的情况下，先是不惊不慌地认真分析形势，然后乘乱制利，收买各地出让的胶厂，并扩充自己的实力，最后终于取得了成功，成了南洋千万华侨公认的领袖。

总之，在混水摸鱼中，更多的时候，这个可乘之机不能只靠等待，而应主动去制造这种可乘之机。己方主动去把水搅浑，一切情况就开始复杂起来，然后可借机行事。

附录《三十六计》索引



第二十二计　关门捉贼（第八章）
第二十三计　远交近攻（第一章）
第二十四计　假道伐虢（第二章）
第二十五计　偷梁换柱（第九章）
第二十六计　指桑骂槐（第七章）
第二十七计　假痴不颠（第六章）
第二十八计　上屋抽梯（第一章）
第二十九计　树上开花（第二章）
第三十计　反客为主（第九章）
第三十一计　美人计（第六章）
第三十二计　空城计（第六章）
第三十三计　反间计（第六章）
第三十四计　苦肉计（第六章）
第三十五计　连环计（第八章）
第三十六计　走为上（第五章）